



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

---

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE URUBAMBA – 2019”**

---

Presentada por:

**Bach. Harold Arturo Alvarez Mescoco**

**Bach. Rubyluz Alejandra Herrera Quispe**

Para optar al Título Profesional de:

**Licenciados en Administración**

Asesora:

**Lic. María del Carmen León Casafranca**

**CUSCO – PERÚ  
2022**



## PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores dictaminantes:

Dando cumplimiento a las disposiciones en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, ponemos a vuestra distinguida consideración la tesis intitulada “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE URUBAMBA - 2019” para su evaluación y aprobación respectiva.

Atentamente los autores.

Cusco - 2022



## AGRADECIMIENTO

Nuestro más sincero agradecimiento a la Lic. María del Carmen León Casafranca, por su confianza, asesoría y paciencia en todo este proceso que hemos realizado de su mano.

Nuestro agradecimiento también para nuestros dictaminantes, el Dr. José Humberto Vega Centeno Villena, y el Dr. José Francisco Arroyo Polanco que nos ayudaron a encaminar la presente investigación con sus consejos y con su opinión crítica.

Gracias por su tiempo y su apoyo.



## DEDICATORIA

*Primero dedico esta tesis a Dios quien inspiro mi espíritu y me encamino para poder realizar este trabajo, por brindarme salud para lograr mis objetivos, y por su infinita bondad y amor.*

*Dedico especialmente este trabajo a mi Sra. madre Emma Mescco Piedra, por ser mi fortaleza y apoyarme incondicionalmente, por darme la oportunidad de lograr este objetivo tan deseado, por motivarme y nunca dejarme desistir, pero más que nada por su amor incondicional.*

*A mi querido hermano Diego por ser mi mejor amigo, motivarme y tener fe en mí, porque ser un buen ejemplo para ti me hace esforzarme por ser una buena persona. A mi compañera de vida Jackelin Vásquez por su apoyo, su paciencia y comprensión, por ayudarme a lograr mis objetivos.*

*A mis grandes amigas Julia y Alejandra, por brindarme su amistad sincera, por todos los bellos momentos compartidos en la vida universitaria y por todas las alegrías que me brindaron.*

**Harold Arturo Alvarez Mescco**



## DEDICATORIA

*Primero, quiero dedicar este trabajo a mi Padre, mi amigo, mi fortaleza, mi todo, mi Dios por darme la vida y acompañarme hasta aquí, eben-ezer. Y por rodearme de las personas correctas, todo lo que soy y seré es gracias a Él.*

*A mi mamá Gregoria por sus cuidados, risas, besos y abrazos de siempre. A mi madre Esther por su fortaleza incalculable, su amor y sus palabras de aliento. A mi padre Wilson, por apoyar mis sueños y mostrar su confianza en mí.*

*A mi hermana Katherine por su cuidado, por su amor, su amistad, su paciencia, por su apoyo, por compartir conmigo su vida, por ser mi inspiración y enseñarme a ser valiente para alcanzar mis sueños y mis metas.*

*A mis queridos compañeros que se convirtieron en mis amigos y luego en familia: Yanifer, Julia, Mónica, Harold, Mariela y José Luis, sin duda alguna marcaron la etapa que viví en la universidad. Gracias por brindarme su amistad sincera, una segunda familia, experiencias inolvidables y millones de risas. Los quiero mucho.*

*A todos los que me han apoyado para culminar esta investigación y recibir un nuevo grado de estudios.*

**Rubyluz Alejandra Herrera Quispe**



**JURADO DE LA TESIS:**

Dr. Arroyo Polanco, José Francisco

Dr. Vega Centeno Villena, José Humberto

Dr. Gonzales Abrill, Hernando

Mgt. Cardenas Holgado, Manuel Juan

**ASESORA DE LA TESIS:**

Lic. León Casafranca, María del Carmen



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito conocer cómo es la gestión del talento humano del personal de la Municipalidad Provincial de Urubamba en el año 2019, para lo que se hace uso de seis dimensiones; incorporación de las personas, colocación de las personas, recompensar a las personas, desarrollo de las personas, retener a las personas y auditar a las personas. La metodología utilizada desde el enfoque cuantitativo, fue de tipo básico; diseño de la investigación no experimental; alcance descriptivo habiéndose utilizado la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario; La población estuvo constituida por 252 trabajadores y la muestra de 152 trabajadores de las distintas áreas de la municipalidad, a quienes se aplicó el cuestionario de los cuales se obtuvo información primaria, los datos fueron procesados mediante el paquete estadístico SPSS. Los resultados obtenidos fueron: la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba es regular, así lo expresaron el 48% de los colaboradores encuestados, en cuanto a la Colocación a las personas es regular, así lo manifestaron el 65% de los colaboradores encuestados, en Recompensar a las personas se obtuvo un resultados de regular, así lo manifestaron el 55% de los colaboradores encuestados, el Desarrollo de las Personas obtuvo un resultado de mala, como lo manifestaron el 41.4% de los colaboradores encuestados, en Retener a las personas obtuvo un resultado de regular, así lo manifestaron el 44.7% de los colaboradores encuestados, la Auditoria a las Personas es mala, así lo manifestó el 35.5% de los colaboradores encuestados.

**Palabras clave:** Gestión, talento humano, incorporación de las personas, colocación de las personas, recompensar a las personas, desarrollo de las personas, retener a las personas, auditar a las personas.



## ABSTRACT

The purpose of this research work is the management of human talent in the staff of the provincial municipality of Urubamba in 2019, with its six dimensions; incorporating people, placing people, rewarding people, developing people, retaining people and auditing people. The methodology used for this research is of a basic type, with a quantitative approach, in terms of research design, this is non-experimental and transversal, with a descriptive scope. The population consisted of 252 workers and a sample of 152 workers from the different areas of the municipality, of which primary information was obtained through the application of surveys, the data obtained were processed in the SPSS statistical package. The results were: in human talent management in the Provincial Municipality of Urubamba, an average of 2.85 defined as regular was obtained, because in most of its dimensions a regular average was obtained, both in placing people, rewarding to the people, to retain the people and to supervise the people and only in the dimension of incorporating the people an average of 3.51 considered good was obtained, and the dimension, development of the people, obtained an average of 2.50 which considered as bad, these being the most outstanding in both good and bad, respectively.

**Key words:** Management, human talent, incorporation of people, placement of people, reward people, development of people, retain people, audit people.





## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICES DE FIGURAS .....	xv
CAPÍTULO I .....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del Problema .....	1
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.2.1. Problema General .....	4
1.2.2. Problemas Específicos.....	4
1.3. Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1. Objetivo General .....	5
1.3.2. Objetivos Específicos .....	5
1.4. Justificación de la Investigación .....	6
1.4.1. Relevancia Social .....	6
1.4.2. Implicancias Prácticas .....	6
1.4.3. Valor Teórico .....	6
1.4.4. Utilidad Metodológica .....	6
1.5. Delimitación de la Investigación .....	7
1.5.1. Delimitación Temporal.....	7
1.5.2. Delimitación Espacial .....	7
1.5.3. Delimitación Conceptual.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	8
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	8



2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	9
2.1.3. Antecedentes Locales .....	11
2.2. Bases Teóricas .....	13
2.2.1. Gestión .....	13
2.2.2. Gestión Pública .....	13
2.2.3. Organización .....	13
2.2.4. Recurso o Talento Humano .....	13
2.2.5. Gestión del Talento Humano.....	14
2.2.6. Objetivos de la Gestión del Talento Humano .....	15
2.2.7. Importancia de la Gestión del Talento Humano .....	15
2.2.8. Procesos de la Gestión del Talento Humano. ....	16
2.2.8.1. Incorporar a las personas .....	16
2.2.8.2. Colocar a las personas .....	19
2.2.8.1. Recompensar a las personas .....	22
2.2.8.2. Desarrollo de las personas .....	24
2.2.8.1. Retener a las personas.....	27
2.2.8.2. Auditoria a las personas.....	30
2.3. Marco Conceptual.....	31
2.3.1. Eficiencia.....	31
2.3.2. Eficacia.....	31
2.3.3. Calidad .....	32
2.3.4. Objetivos .....	32
2.3.5. Propósito.....	32
2.3.6. Puesto .....	32
2.3.7. Selección .....	32
2.3.8. Estrategia.....	32
2.3.9. Proceso.....	33
2.3.10. Orientación.....	33
2.3.11. Municipalidad .....	33
2.3.12. Finalidad de los municipios .....	33
2.4. Marco Institucional .....	33
2.4.1. Municipalidad Provincial de Urubamba.....	33



Razón Social	33
2.4.1.1. Ubicación.....	33
2.4.1.2. Descripción de la organización.....	34
2.4.1.3. Reseña histórica.....	34
2.4.1.4. Visión.....	34
2.4.1.5. Misión.....	35
2.4.1.6. Número de trabajadores por Régimen de Contratación.....	35
2.4.1.7. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Urubamba-Cusco.....	36
2.5. Variable.....	37
2.5.1. Variable .....	37
2.5.2. Operacionalización de Variable .....	39
CAPÍTULO III.....	40
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.1. Tipo de Investigación.....	40
3.2. Enfoque de Investigación.....	40
3.3. Diseño de Investigación.....	40
3.4. Alcance de Investigación.....	40
3.5. Población y Muestra .....	41
3.5.1. Población .....	41
3.5.2. Muestra .....	41
3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos .....	42
3.6.1. Técnica.....	42
3.6.2. Instrumento(s).....	42
3.7. Procesamiento de Datos.....	42
CAPÍTULO IV.....	43
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado .....	43
4.1.1. Presentación del instrumento.....	43
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado .....	44
4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Gestión del Talento Humano.....	45
4.2.1. Incorporar a las personas.....	46
4.2.2. Colocar a las personas .....	51



4.2.3. Recompensar a las personas .....	56
4.2.4. Desarrollo de las personas .....	61
4.2.5. Retener a las personas .....	66
4.2.6. Auditar a las personas.....	71
4.3. Resultado de la variable Gestión del talento humano .....	76
4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano	
77	
CAPITULO V .....	80
DISCUSION .....	80
5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos .....	80
5.2. Limitaciones del estudio .....	81
5.3. Comparación crítica con la literatura existente.....	81
5.4. Implicancias del estudio.....	83
CONCLUSIONES .....	84
RECOMENDACIONES .....	87
BIBLIOGRAFÍA .....	89



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> <i>Número de trabajadores</i> .....	35
<b>Tabla 2:</b> <i>Conceptualización de la variable</i> .....	37
<b>Tabla 3:</b> <i>Operacionalización de la Variable</i> .....	39
<b>Tabla 4:</b> <i>Distribución de los ítems</i> .....	43
<b>Tabla 5:</b> <i>Descripción de la Baremación</i> .....	44
<b>Tabla 6:</b> <i>Estadísticas de la fiabilidad</i> .....	45
<b>Tabla 7:</b> <i>Indicadores de la dimensión incorporar a las personas</i> .....	46
<b>Tabla 8:</b> <i>Incorporar a las personas</i> .....	48
<b>Tabla 9:</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas</i> .....	49
<b>Tabla 10:</b> <i>Indicadores de la dimensión colocación de las personas</i> .....	51
<b>Tabla 11:</b> <i>Colocación de las personas</i> .....	53
<b>Tabla 12:</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión colocación de las personas</i> .....	54
<b>Tabla 13:</b> <i>Indicadores de la dimensión recompensar a las personas</i> .....	56
<b>Tabla 14:</b> <i>Recompensar a las personas</i> .....	58
<b>Tabla 15:</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión recompensar a las personas</i> .....	59
<b>Tabla 16:</b> <i>Indicadores de la dimensión desarrollo de las personas</i> .....	61
<b>Tabla 17:</b> <i>Desarrollo de las personas</i> .....	63



<b>Tabla 18:</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas</i>	64
<b>Tabla 19:</b> <i>Indicadores de la dimensión retener a las personas.</i>	66
<b>Tabla 20:</b> <i>Retener a las personas</i>	68
<b>Tabla 21:</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retener a las personas</i>	69
<b>Tabla 22:</b> <i>Indicadores de la dimensión auditar a las personas.</i>	71
<b>Tabla 23:</b> <i>Auditar a las personas</i>	73
<b>Tabla 24:</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión auditar a las personas</i>	74
<b>Tabla 25:</b> <i>Gestión del talento humano</i>	76
<b>Tabla 26:</b> <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano</i>	77



## ÍNDICES DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Componentes de la remuneración total.....	23
<i>Figura 2:</i> Organigrama de la Municipalidad.....	36
<i>Figura 3:</i> Indicadores de la dimensión incorporar a las personas.....	46
<i>Figura 4:</i> Incorporar a las personas.....	48
<i>Figura 5:</i> Comparación promedio de los indicadores de incorporar a las personas.....	50
<i>Figura 6:</i> Indicadores de la dimensión colocación de las personas.....	51
<i>Figura 7:</i> Colocación de las personas.....	53
<i>Figura 8:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión colocación de las personas .....	55
<i>Figura 9:</i> Indicadores de la dimensión recompensar a las personas.....	56
<i>Figura 10:</i> Recompensar a las personas.....	58
<i>Figura 11:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión recompensar a las personas.....	60
<i>Figura 12:</i> Indicadores de la dimensión desarrollo de las personas.....	61
<i>Figura 13:</i> Desarrollo de las personas.....	63
<i>Figura 14:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas. .....	65
<i>Figura 15:</i> Indicadores de la dimensión retener a las personas.....	66
<i>Figura 16:</i> Retener a las personas.....	68
<i>Figura 17:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retener a las personas.	70
<i>Figura 18:</i> Indicadores de la dimensión auditar a las personas.....	71
<i>Figura 19:</i> Auditar a las personas.....	73



*Figura 20:* Comparación promedio de los indicadores de la dimensión auditar a las personas.75

*Figura 21:* Gestión del talento humano.....76

*Figura 22:* Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano

.....78





## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del Problema

Desde el origen del hombre en la historia como un ser social, se ha observado que la organización de los clanes y tribus han utilizado la gestión de sus talentos para poder subsistir, posicionándolos en las actividades que mejor se desempeñaban, es así que el hombre ha venido desarrollando la gestión del talento humano desde tiempos primitivos.

Majad Rondón (2016) afirma que “la Gestión del Talento Humano es el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales.” (pág. 2)

Chiavenato (2009) afirma que “Los seis procesos de la gestión del talento humano son: incorporar a las personas, colocación a las personas, recompensar a las personas, desarrollo de las personas, retener a las personas, auditoría a las personas”. (pág. 9)

Dentro del contexto mundial se ha podido percibir que las organizaciones sean públicas o privadas brindan sus servicios a través de su personal, considerando que depende de ellos el logro de sus objetivos, su imagen y prestigio, razón que justifica toda la teoría existente referida a los recursos humanos, potencial humano, capital humano, talento humano o simplemente personal en el que se pretende lograr su mejor actuación, ayudándoles a cumplir sus propósitos personales pues se ha comprendido la importancia de las personas en el éxito de las organizaciones.

Pérez y Flores (2022) afirman que América Latina experimenta dificultades para la implementación del sistema meritocrático, ya que se ve afectada por el clientelismo o patronazgo y un servicio civil aún en construcción que genera precariedad laboral.



De lo contextualizado párrafo anterior, el Perú no se exime de esta realidad, sin embargo, existen organizaciones que vienen cambiando constantemente la forma tradicional y rigurosa de valorar al talento humano, incorporando las nuevas teorías que reconocen su valía y participación directa en los logros organizacionales, es así que no solamente en ámbitos empresariales sino en instituciones del estado hoy en día la gestión del talento humano cobra vital importancia.

Una de las instituciones más importantes del estado por el rol que cumplen como promotoras del desarrollo local son las municipalidades, las cuales se ven fortalecidas con mayores presupuestos por parte del gobierno; estas entidades a fin de cumplir con las funciones que les son atribuidas deben contar con el talento humano suficiente en calidad y cantidad.

Siendo la Municipalidad Provincial de Urubamba una institución pública que está orientada al servicio de la sociedad no deja de enmarcarse en la problemática mencionada anteriormente, debido a que se observó, que en la incorporación de las personas, al reclutar a nuevo personal, se estaría utilizando sólo algunos medios de comunicación para publicar las convocatorias, esto generaría que la información no llegue a más posibles postulantes para los puestos requeridos, de igual manera los tiempos establecidos serían insuficientes para que los candidatos puedan postular oportunamente o hacer reclamos. En cuanto a la selección de personal se observó que el sistema de selección carecería de rigurosidad técnica, porque se percibió que algunos de los nuevos trabajadores no cumplirían con el perfil del puesto o carecerían de alguna habilidad o estudios complementarios para realizar sus funciones.

En cuanto a la colocación de las personas, se observó que existiría poca información sobre las actividades de cada puesto de trabajo, el personal de nuevo ingreso y el personal que fue transferido a un nuevo puesto presentarían dificultades al momento de conocer sus funciones ya que la orientación que recibieron al ser colocados en su puesto,



sería insuficiente; a pesar de que existían documentos normativos no se habrían comunicado oportunamente. En la Municipalidad Provincial de Urubamba la evaluación si se realizaría, pero con poca frecuencia y sólo para registros internos mas no para tomar medidas al respecto, sin posibilidad de cambios y mejoras.

En la Municipalidad Provincial de Urubamba el personal se estaría conforme con su remuneración, mas no así con otro tipo de incentivos.

En cuanto al desarrollo de las personas serian pocos los programas de capacitación que recibe el personal respecto a sus funciones y responsabilidades, así como en seguridad laboral y en atención al usuario, como consecuencia al parecer esto generaría errores y retrasos en el desempeño de sus actividades, generando el descontento en los usuarios.

En la retención de personas o talentos se observó habría un ambiente de desgano que ocurría por la aparente indiferencia de los directivos ante los problemas personales, necesidades de desarrollo y carencia de políticas de retención a los trabajadores más productivos.

En cuanto a la auditoria de las personas se observó que la base de datos carecería de información suficiente del personal, sus habilidades y méritos lo que dificultaría los procesos de rotación, promoción y reconocimiento.

La función de las municipalidades es fundamental para el desarrollo de las comunidades de su jurisdicción, por lo que la Municipalidad Provincial de Urubamba debe de contar con personal que contribuya efectivamente a este propósito. De continuar la situación descrita referida a la gestión de talento humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba, podría generarse mayores errores por parte del personal al desempeñar sus funciones, desencadenando en conflictos internos entre departamentos, inclusive con otras organizaciones; así como una mala imagen de la gestión actual, y el perjuicio de la población al retrasarse los tramites que realizan, la ejecución de los proyectos y el desarrollo como provincia, por los errores cometidos en la organización, de igual forma



generaría mayor insatisfacción por parte de la población de su jurisdicción, motivo por el que se hace necesario mejorar la gestión del personal desde el primer hasta el último proceso de su competencia, consecuentemente surge la siguiente pregunta de investigación:

## **1.2. Formulación del Problema**

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

**P.G.-** ¿Cómo es la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019?

### ***1.2.2. Problemas Específicos***

**P.E.1.-** ¿Cómo es la incorporación de las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019?

**P.E.2.-** ¿Cómo es la colocación de las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019?

**P.E.3.-** ¿Cómo es la recompensa a las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019?

**P.E.4.-** ¿Cómo es el desarrollo de las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019?

**P.E.5.-** ¿Cómo es la retención de las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019?

**P.E.6.** ¿Cómo es la auditoria a las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019?



### 1.3. Objetivos de la Investigación

#### *1.3.1. Objetivo General*

**O.G.-** Describir cómo es la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019.

#### *1.3.2. Objetivos Específicos*

**O.E.1.-** Describir cómo es la incorporación de las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019

**O.E.2.-** Describir cómo es la colocación de las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba – 2019

**O.E.3.-** Describir cómo es la recompensa a las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019

**O.E.4.-** Describir cómo es el desarrollo de las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019

**O.E.5.-** Describir cómo es la retención a las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019

**O.E.6.-** Describir cómo es la auditoría a las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba – 2019



## **1.4. Justificación de la Investigación**

### ***1.4.1. Relevancia Social***

El desarrollo de la presente investigación es relevante socialmente ya que abordó la problemática concerniente a la gestión del talento humano y se pudo conocer cómo se está dando dentro de la Municipalidad Provincial de Urubamba, si está siendo realizada correctamente es decir si se estuvo aprovechando las capacidades y habilidades de su talento humano, por lo que la Municipalidad Provincial de Urubamba podría mejorar en dar un mejor servicio a la población de la provincia de Urubamba.

### ***1.4.2. Implicancias Prácticas***

El desarrollo de la presente investigación permitió acercarse al problema, entender la situación de la gestión del talento humano, llegar a conclusiones y poder dar recomendaciones que de desearlo podrán ser tomadas por la Municipalidad de Urubamba.

### ***1.4.3. Valor Teórico***

Porque permitió el uso de fuentes de información tanto primarias y secundarias; las cuales ayudaron a entender de mejor manera a la variable de estudio, las dimensiones e indicadores para comprender la problemática que atraviesa la municipalidad.

### ***1.4.4. Utilidad Metodológica***

El desarrollo del presente estudio, fue útil metodológicamente porque a través de la descomposición de la variable pudimos construir un instrumento el cual nos permitió recoger información de la población de trabajadores de la Municipalidad de Urubamba.



## **1.5. Delimitación de la Investigación**

### ***1.5.1. Delimitación Temporal***

La investigación se realizó en el segundo periodo del año 2019.

### ***1.5.2. Delimitación Espacial***

El trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Urubamba.

### ***1.5.3. Delimitación Conceptual***

La investigación tuvo sustento en las teorías y conceptos referidos a la Gestión del Talento Humano.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

##### *2.1.1. Antecedentes Internacionales*

###### **Antecedente 1:**

Según Arriaga, (2013). en la investigación titulada “Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de San Sebastián, Retalhuleu.” Realizada por el bachiller Sergio Ramón Arriaga Zuñiga, de la Universidad Rafael Landívar en el año 2013 para optar el grado de Licenciado en administración de empresas, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se verificó que los hoteles de San Sebastián, Retalhuleu emplean la Gestión de Recursos Humanos de manera empírica, en la cual carecen de herramientas que dirijan a una adecuada toma de decisiones de recursos humanos.
- Se determinó que la mayoría de hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián, Retalhuleu integran la gestión de recursos humanos dentro de su planeación estratégica, en la cual incluyen objetivos específicos del área y aspectos relevantes del talento humano en la misión y visión de la empresa.
- Los hoteles analizados no ejecutan adecuadamente el proceso de análisis y diseño de puestos, ya que se constató, que la mayoría de éstos no utilizan manuales de puestos y en su lugar emplean la observación e incidentes críticos para detectar si se requieren cambios en los perfiles de puesto. Así también, cuando se integran nuevos colaboradores a la empresa sus funciones son transmitidas de manera oral, por carecer de dichos documentos.





- Se constató que la mayor parte de los hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián, Retalhuleu utilizan el reclutamiento interno cuando existe una nueva plaza, es decir, invitan a los colaboradores ya existentes dentro de la empresa a que participen en el proceso de reclutamiento, así mismo, hacen uso de las referencias de empleados y base de datos para atraer interesados a ocupar el puesto que fue removido.
- Se determinó que los hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián, Retalhuleu, en la mayoría de los casos, emplean la entrevista de selección y revisión de currículum vitae para seleccionar a los mejores candidatos a un puesto, así mismo, se constató que sólo una minoría aplica pruebas de selección para evaluar a los aspirantes.
- Se concluye que ninguno de los hoteles investigados, utilizan la evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento laboral de sus colaboradores, en su caso únicamente utilizan la observación como método de evaluación.
- Los hoteles analizados capacitan a su personal cuando es necesario y, no existe ningún tipo de capacitación que busque el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

### ***2.1.2. Antecedentes Nacionales***

#### **Antecedente 2:**

Según Guardapuella (2017) la investigación titulada “Gestión De Talento Humano Del Personal Administrativo De La Gerencia Regional De Infraestructura Del Gobierno Regional De Madre De Dios – 2017” realizada por el bachiller: Rudecinda Guardapuella Huillca, de la Universidad Andina del Cusco en el año 2017



para optar al título profesional de Licenciada en Administración, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La gestión de talento humano no se está desarrollando adecuadamente, ya que el 84% de los trabajadores encuestados responde que a veces se desarrolla una gestión del talento humano, reflejando deficiencia en el manejo de los recursos humanos y el incumplimiento de los planes trazados por la institución.
- La admisión de personal no se está realizando debidamente, por lo que el 94% de los encuestados han respondido que casi nunca, efectuándose un proceso de admisión de personal. Donde evidencia el manejo político dentro de la institución, que no permite que muchos trabajadores sean evaluados de acuerdo al perfil profesional, para desempeñarse en el cargo designado.
- La aplicación de personal no se está realizando formalmente, ya que el 90% han respondido que a veces existen diseño de cargo y evaluación de desempeño; lo cual es un factor relevante para que los nuevos trabajadores que ingresan a laborar en la institución conozcan cuáles serán sus funciones en el cargo asignado.
- La compensación de personal se realiza regularmente en un 69%, que representa un indicador relevante para el mejor desempeño de los trabajadores, ya que es un incentivo para que estén motivados y realicen un mejor desempeño laboral.
- El desarrollo de personal se realiza periódicamente, en un 51% de acuerdo a los trabajadores encuestados; lo cual es un elemento muy importante para que los trabajadores asimilen nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y realicen un trabajo eficiente en la institución.
- Mantenimiento de personal se realiza esporádicamente en un 50%, lo cual debería tenerse en cuenta ya que muy importante es mantener un ambiente laboral con



condiciones ambientales y de infraestructura, en un entorno seguro para que los trabajadores puedan realizar el trabajo encomendado.

- El Monitoreo de personal se realiza regularmente en un 76% de los trabajadores encuestados, debido a la importancia de tener un sistema de información tanto a nivel personal y de las actividades cotidianas que realizan los trabajadores.

### ***2.1.3. Antecedentes Locales***

#### **Antecedente 3:**

Según Pinto (2018) en la investigación titulada “Gestión del Talento Humano en la Sala de Juegos Pares y Nones Cusco – 2018” realizada por el bachiller: Yadir Pinto Colca, de la Universidad Andina del Cusco en el año 2018 para optar al título profesional de Licenciado en Administración, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Como resultado de la presente investigación referido a la gestión del talento humano en la sala de Juegos Pares y Nones Cusco, muestra un promedio de 3.25 lo que indica que la gestión del talento humano es regular, debido a que la colocación de personas no es la más adecuada o no se conoce de desarrollo de personas, y a la vez la gerencia no implementa acción de retención del personal, aplicando estrategias bien definidas que puedan obtener mayores logros en los objetivos al momento de la supervisión de sus colaboradores.
- De acuerdo a la dimensión incorporar a las personas, la empresa Pares y Nones Cusco realiza de manera adecuado, con un nivel de 3.50, afirman que se realiza un reclutamiento correcto, tomando en cuenta el perfil del puesto y las fuentes de reclutamiento de acuerdo a las políticas de la empresa donde se califica una selección adecuada y estricta.



- Con respecto a la colocación de las personas en la sala de juegos Pares y Nones Cusco presenta un nivel de 3.16, afirman que la empresa lo realiza de manera regular, donde prima las reglas y políticas para la colocación del personal, la empresa solo enfoca estrategias aplicadas según el puesto y cargos requeridos.
- Con respecto a la práctica de la recompensa dentro de la gestión del talento humano en la sala de juegos Pares y Nones Cusco presenta un nivel de 3.73, donde los trabajadores están conformes con las recompensas catalogando adecuado, considerando una remuneración que lo consideran justa pese a los cambios constantes dentro de la empresa, catalogando de muy adecuado a las prestaciones y servicios que ofrece la empresa.
- Con respecto al desarrollo personal en la gestión del talento humano en la sala de juegos Pares y Nones Cusco ha sido calificado como regular con un valor de 3.24, los trabajadores nos muestran de que esta empresa desarrolla eventualmente acciones de capacitación al personal, mientras que el desarrollo organizacional los trabajadores muestra que esta empresa tiene bien claro el desarrollo del personal mediante estrategias clásicas en el desarrollo en la organización teniendo como expectativa ascenso en cargos y otros afines.
- Así mismo con respecto a la retención del personal la empresa Pares y Nones Cusco confirma que con un valor de 3.09, los trabajadores aceptan de manera regular a las complicaciones que presentan en las relaciones de coordinación entre trabajadores, es en cuanto a la higiene y seguridad donde se evidencian que no aplican acciones de políticas de seguridad para garantizar la salud laboral de sus trabajadores.
- De igual forma la empresa Pares y Nones Cusco trabaja de manera cuidadosa referente a la supervisión del personal, pero la forma de supervisión no lo favorece



en la satisfacción de los trabajadores ya que con un valor de 2.82, aceptan de manera regular a la supervisión que está en base a las estadísticas y bases de datos que la empresa maneja con criterio muy técnico.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Gestión**

Según Vallejo (2015) en su libro *Gestión del Talento Humano* afirma que la Gestión es “efectuar acciones para el logro de objetivos” (pág. 29)

### **2.2.2. Gestión Pública**

“Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.” (Ley 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2001)

### **2.2.3. Organización**

Alfonso Amador (2016) afirma que “la organización es quien administra los recursos humanos y significa la unidad de trabajo privada o pública, mercantil, de servicio de fines altruistas o de servicio a la comunidad que tiene su misión y visión, valores, estrategias, herramientas y ha sido debidamente planeada, estructurada y proyectada con características legales, fiscales y administrativas propias.” (pág. 36)

### **2.2.4. Recurso o Talento Humano**

López y Ruiz (2015) afirma que “Son el conjunto de trabajadores o empleados que conforman una empresa. De todos los recursos, las personas (trabajadores, mandos intermedios, directivos...) son el recurso más importante. Sin las personas es imposible que funcionen las empresas.” (pág. 8)



Según Vallejo (2015) “Talento humano: la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc.” (págs. 19,30)

Existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual.

**Conocimiento.** - Es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua.

**Habilidad.** - Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.

**Juicio.** - Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.

**Actitud.** - Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización.

#### ***2.2.5. Gestión del Talento Humano.***

Majad Rondón (2016) afirma que la Gestión del Talento Humano es “El proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos” (pág. 149)

Chiavenato (2009) afirma que “La gestión de talento humano es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su



capital intelectual y la base de su éxito. Los seis procesos de la gestión de recursos humanos son: incorporar a las personas, colocación a las personas, recompensar a las personas, desarrollo de las personas, retener a las personas, supervisar a las personas”. (pág. 9)

### ***2.2.6. Objetivos de la Gestión del Talento Humano***

Los objetivos de la gestión del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización. (Vallejo, 2015, pág. 19)

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.
- Incrementar la satisfacción en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar y genera cambios.
- Mantener políticas éticas y de transparencia.
- Sinergia.
- Diseñar el trabajo individual y en equipo.
- Recompensar a los talentos.
- Evaluar su desempeño.

### ***2.2.7. Importancia de la Gestión del Talento Humano***

Según Atehortúa (2005) “La gestión de talento humano es un factor clave del éxito para implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad (SGC), por cuanto los procesos de prestación del servicio tienen un elevado componente de intervención del ser humano”, es un proceso de mucha importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano que se determina el éxito o el fracaso de una entidad.” (Atehortúa, 2005)



## *2.2.8. Procesos de la Gestión del Talento Humano.*

### **2.2.8.1. Incorporar a las Personas**

“Los procesos para incorporar personas representa las actividades de ingreso a la organización de los candidatos que tienen características y competencias personales.” Según (Vallejo, 2015, pág. 47)

Chiavenato (2009) afirma que “Es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. Hace hincapié en la eficacia, porque al incorporar personas, se busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación.” (pág. 103)

#### ***Reclutamiento de Personal.***

“Localización, identificación y atracción de candidatos capaces.”  
(Robbins & Coulter, 2014, pág. 388)

Según Vallejo (2015) “Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar, dar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. El reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que poseen determinadas características que esta desea.” (pág. 47)

- **Reclutamiento Interno**

Chiavenato (2009) menciona que “El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización – colaboradores – para promoverlos o transferirlos a otras actividades





más complejas o más motivadoras. El reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor. Privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores.”

- Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización.
- Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización.
- Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado.
- Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización. (págs. 116 - 117)

- **Reclutamiento Externo**

Chiavenato (2009) menciona que “El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el Mercado de recursos humanos y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. Busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.”

- Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización.
- Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos.
- Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección.



- Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas. (págs. 116 - 117)

### ***Selección de Personal.***

“La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible.”

(Vallejo, 2015, pág. 55)

“La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.” (Chiavenato, 2009, pág. 137)

- **Recopilación de información sobre el puesto.** (Chiavenato, 2009)
  - Descripción y análisis del puesto
  - Técnicas de los incidentes críticos
  - Solicitud de personal
  - Análisis del puesto en el mercado
  - Hipótesis de trabajo
  - Análisis y decisión final.
- **Técnicas de Selección de personas** (Vallejo, 2015)
  - Selección de merecimientos, conocimientos, experiencias y habilidades.
  - Prueba de conocimiento o capacidad, generales o específicas.
  - Pruebas psicológicas, prueba de aptitudes generales o específicas.
  - Pruebas de personalidad.
  - Entrevista, dirigida o no estructurada.
  - Examen médico.



- Técnicas de simulación, psicodramas, role playing, resolución de casos.

#### **2.2.8.2. Colocar a las personas**

Chiavenato (2009) afirma que “Los procesos de colocación de las personas implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto.” (pág. 174)

##### ***Orientación a las personas.***

Chiavenato (2009) menciona que “El programa de orientación a las personas cumple varios propósitos: envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo”. (pág. 190)

##### **• Manual de Orientación**

- Mensaje de bienvenida
- Historia de la organización
- El negocio de la organización
- Usted y su futuro
- Lo que debe saber:
  - Horario de trabajo
  - Periodos de descanso
  - Faltas al trabajo
  - Registros y controles
  - Días de pago
  - Prevención de accidentes



- Utilización de teléfonos
- Supervisión
- Lugar de trabajo, lugares de utilización y movimiento
- Sus prestaciones:
  - Vacaciones y descanso semanal
  - Días feriados
  - Seguro de vida de grupo
  - Asistencia médico-hospitalaria
  - Estacionamiento y transporte
  - Programa de entrenamiento
  - Plan de sugerencias
  - Planes de seguridad social
- **Servicio social**
  - Prestaciones especiales para usted:
    - Sindicato
    - Planes educativos
    - Restaurante y café
    - Gimnasio recreativo

### ***Modelado del trabajo.***

Chiavenato (2009) afirma que “El diseño de puestos especifica contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa



manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad.”

- **Condiciones básicas del modelado o diseño del puesto**

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar. (pág. 205)

### *Evaluación del desempeño.*

Chiavenato (2009) afirma que “La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeñan, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. (pág. 245)

- **Criterios del desempeño** (Mondy, 2010, pág. 243)

- **Rasgos de personalidad**, actitudes, apariencia y la iniciativa, pero éstas son subjetivas, no están relacionadas con el desempeño.
- **Competencias**, amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica.



- **Logro de metas**, deben conducir al éxito de la empresa, en los niveles más altos podrían relacionarse con los aspectos financieros de la empresa, utilidades, en los niveles organizacionales más bajos, podrían ser la satisfacción de los requisitos de calidad del cliente.
- **Potencial de mejoramiento**, el pasado no se puede cambiar, por consiguiente, las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado, y en el proceso lograr metas organizacionales.

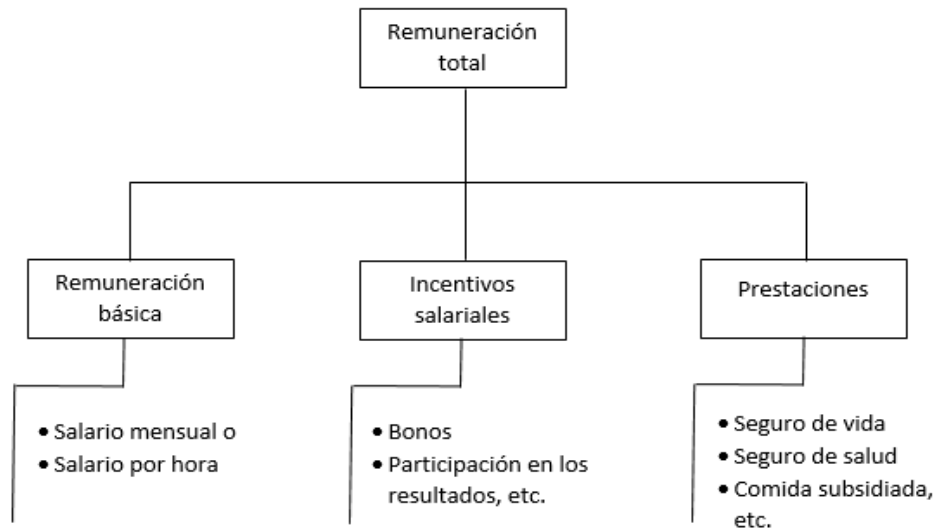
#### **2.2.8.1.Recompensar a las personas**

Chiavenato (2009, pág. 278) afirma que “Constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos.”



**Figura 1**

Componentes de la remuneración total



Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

### ***Remuneración.***

“Cada colaborador invierte su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimiento y habilidades a cambio recibe una retribución conveniente...”  
(Vallejo, 2015, pág. 83)

Chiavenato (2009) afirma que “La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo. Y es la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual.” (pág. 286)

- **Programas de incentivos**

Chiavenato (2009, pág. 318) afirma que “casi siempre buscan incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados. Son programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño.”



- **Recompensas y sanciones**

“Los incentivos son alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos deseados por la organización. Las sanciones son castigos y penalizaciones para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables.” (Vallejo, 2015, pág. 87)

• **Prestaciones y servicios**

Chiavenato (2009, pág. 345) afirma que “Las prestaciones casi siempre, se llaman remuneración indirecta. Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico – hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc.

**2.2.8.2. Desarrollo de las personas**

Según Vallejo (2015) “El desarrollo de las personas tiene relación con la educación. Los modelos de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo deben garantizar las posibilidades de realizar todo aquello que el hombre puede ser, en razón a sus propios potenciales, innatos o adquiridos; desarrollar personas es brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, generen ideas y conceptos modificando hábitos y comportamientos que sean más eficientes en lo que hacen. La capacitación desarrolla personas y, por ende, desarrolla la organización.” (pág. 91)





### ***Capacitación.***

“La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales habilidades que se necesitan para realizar sus labores.” (Dessler & Varela, Administración de Recursos Humanos, 2011, pág. 185)´

“Es dotar al colaborador de los saberes necesarios para desempeñar cabalmente las funciones para las que fue contratado” (Armas, Llanos, & Traverso, 2017)

#### **• Proceso de capacitación**

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas.

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

#### **• Efectos de la capacitación que se deben medir**

Existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se pueden evaluar: (Dessler, 1996)



- **Reacción**, se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa. ¿Les gustó? ¿Piensan que es valioso?
- **Aprendizaje**, es posible someter a pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.
- **Conducta**, Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento cambió debido al programa de capacitación. Por ejemplo: ¿Los empleados del departamento de quejas de la tienda son más corteses con los clientes molestos que antes?
- **Resultados**, Al final, pero quizás lo más importante, se debe preguntar: ¿Qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente establecidos? ¿Descendió el número de quejas de los clientes acerca de los empleados? ¿Mejóro el índice de rechazo? ¿Descendió el costo de los desperdicios? ¿Se redujo la rotación de personal? ¿Se cumple ahora con las metas de producción? Y así sucesivamente, por supuesto que las mejoras en los resultados son particularmente importantes.

- **Desarrollo de las personas y las organizaciones**

Chiavenato (2009) afirma que “El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. El desarrollo está más enfocado en el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual.”



- **Programas encaminados a desarrollar talentos.**

- ✓ **Personas clave**, se identifican personas de relevancia a nivel organizacional y se les brinda opciones diferenciales de capacitación.
- ✓ **Diagramas de reemplazo y planes de sucesión**, encaminados a preparar futuros reemplazos o sustitutos para un cargo determinado.
- ✓ **Planes de carrera**, gerencial o especialista, destinados a cubrir las necesidades en competencias diferenciales de los colaboradores de manera que avancen a través de una familia de puestos en un área o hacia la dirección.
- ✓ **Mentoring**
- ✓ **Otros** (pág. 414)

**2.2.8.1. Retener a las personas**

Chiavenato (2009) afirma que “La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad del trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos o motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. (pág. 440)”



### ***Relaciones con los empleados.***

Chiavenato (2009) afirma que “Una parte del trabajo de los gerentes de línea consiste en supervisar a sus subordinados. Éstos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud, a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, a problemas con drogas, tabaco o alcohol. Para su bien, la organización debe motivar y proporcionar ayuda a los trabajadores en estas situaciones. Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales.” (pág. 447)

### ***Higiene, seguridad y calidad de vida.***

Chiavenato (2009) afirma que:

- **La higiene laboral**

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista del trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. (pág. 447)



“La higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde se desempeña.” (Vallejo, 2015, pág. 110)

- **La seguridad en el trabajo**

Chiavenato (2009) afirma que la seguridad en el trabajo se refiere al conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que se utiliza para prevenir accidentes, sea el eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas de la implantación de prácticas preventivas. (pág. 482)

- **Calidad de vida**

Chiavenato (2009) afirma que la calidad de vida implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. La competitividad, la calidad y la productividad pasan obligatoriamente por la CVT. Para atender al cliente externo, la organización no debe olvidar al cliente interno. (pág. 492)

“Es el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus labores, es la satisfacción del colaborador en el trabajo.” (Vallejo, 2015, pág. 115)



### 2.2.8.2. Auditoría a las personas

(Vallejo, 2015) “La auditoría no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura, es el desarrollo dinámico y cíclico de la realidad empresarial, y más que la radiografía es un video de seguimiento. Puede ser definida como el análisis de las políticas y prácticas del personal, la evaluación de su funcionamiento actual, seguidos de sugerencias para su mejoramiento.” (págs. 119, 120)

#### *Supervisar a las personas.*

Vallejo (2015) afirma que “Supervisar es seguir, acompañar, orientar, mantener y controlar el cumplimiento de las reglas y reglamentos impuestos en la organización. Es dar seguimiento a las operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes y objetivos de la organización sean ejecutados.” (pág. 117)

#### *Base de datos y sistemas de información de recursos humanos.*

Chiavenato (2009) afirma que “El soporte de todo el sistema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En sí mismos, los datos tienen poco valor. No obstante, cuando se les clasifica, almacena y relaciona, permiten obtener información. La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permiten obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:”



- Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador
- Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo
- Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamentos, o división
- Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales
- Registro de prestaciones, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales
- Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de entrenamiento
- Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos a empleo
- Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera
- Otros registros, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores. (pág. 511)

## 2.3. Marco Conceptual

### 2.3.1. Eficiencia

Según Idalberto Chiavenato (2014) indica que la “eficiencia significa la correcta utilización de los recursos (medios de producción) disponibles. Se puede definir con la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.”

### 2.3.2. Eficacia

Según Idalberto Chiavenato (2014) “la eficacia es la medida de tiempo en que el ejecutivo alcanza los resultados deseados de su función. Para ser eficaz es



necesario conocer las “tareas de eficacia” (resultados deseados) y poseer tres habilidades gerenciales (diagnóstico, flexibilidad y administración de la situación).”

### ***2.3.3. Calidad***

La calidad es “la capacidad de un producto o servicio para realizar de manera confiable lo que se supone debe hacer y, así, satisfacer las expectativas del cliente.”

(Robbins & Coulter, Administración , 2014)

### ***2.3.4. Objetivos***

Punto o zona que se pretende alcanzar u ocupar como resultado de una operación militar. (Real Academia de la Lengua Española, 2019)

### ***2.3.5. Propósito***

Objetivo que se pretende conseguir. (Real Academia de la Lengua Española, 2019)

### ***2.3.6. Puesto***

Conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. (Mondy, 2010, pág. 92)

### ***2.3.7. Selección***

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

### ***2.3.8. Estrategia***

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 111)





### **2.3.9. Proceso**

Conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye con la obtención de un resultado. (Glosario de términos para el proceso de planeación, programación, presupuesto y evaluación en la Administración Pública, 2005)

### **2.3.10. Orientación**

Presentarle a un nuevo empleado el trabajo y la organización. (Robbins, Decenzo, & Coulter, Fundamentos de Administración, 2013)

### **2.3.11. Municipalidad**

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo lo-cal, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. (Congreso de la República, 2003)

### **2.3.12. Finalidad de los municipios**

Los gobiernos locales representan al vecindario, pro-mueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. (Congreso de la República, 2003)

## **2.4. Marco Institucional**

### **2.4.1. Municipalidad Provincial de Urubamba**

#### **Razón Social**

Municipalidad Provincial de Urubamba

#### **2.4.1.1. Ubicación**

Domicilio legal está en el Jr. Bolívar Nro./ S/n en el distrito de Urubamba de la provincia de Urubamba en el departamento del Cusco.



#### **2.4.1.2. Descripción de la organización**

La Municipalidad Provincial de Urubamba, es una instancia descentralizada que ejerce el gobierno local en las demarcaciones provinciales correspondiente a los niveles del Gobierno Local, que emanan de la voluntad popular. Es una persona Jurídica con autonomía política, económica y administrativa.

#### **2.4.1.3. Reseña histórica**

La hermosa provincia de Urubamba se ubica al noroeste de la provincia del Cusco que colinda con las provincias de La Convención, Anta y Calca.

Está atravesada por el río Vilcanota, que al ingresar a esta zona toma el nombre de Urubamba. Los incas, como grandes concedores de la tierra, eligieron este fértil valle para establecer sus principales poblados, es por esto que la provincia de Urubamba está formada por los distritos donde se encuentran los principales monumentos arquitectónicos del incanato: Urubamba, Ollantaytambo, Chinchero, Huayllabamba, MachuPicchu, Marás y Yucay.

El valle de Urubamba es uno de los más productivos del país, aquí se cosecha el mejor maíz del mundo y en temporada de lluvias abundan las frutas propias del valle, como duraznos, capulí, membrillo, frutillas de primera calidad.

#### **2.4.1.4. Visión**

Al año 2030, la población de Urubamba goza de buena salud, educación y saneamiento, con agricultura orgánica competitiva, turismo sostenible y construye su desarrollo en un ambiente seguro.



#### 2.4.1.5. Misión

Promover el desarrollo local sostenido en la provincia, a través de una gestión participativa con enfoque de cambio climático y gestión de riesgos.

#### 2.4.1.6. Número de trabajadores por Régimen de Contratación

**Tabla 1**

*Número de trabajadores de la Municipalidad*

Número de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Urubamba	
MODALIDAD	CANTIDAD
Contratación CAS	119
Contratados en administración	13
Nombrados en administración	3
Permanentes en serenazgo	28
Permanentes en limpieza	20
Reincorporados judicialmente	55
Funcionario	1
Obreros nombrados	7
Obreros reincorporados	6
Total de trabajadores	252

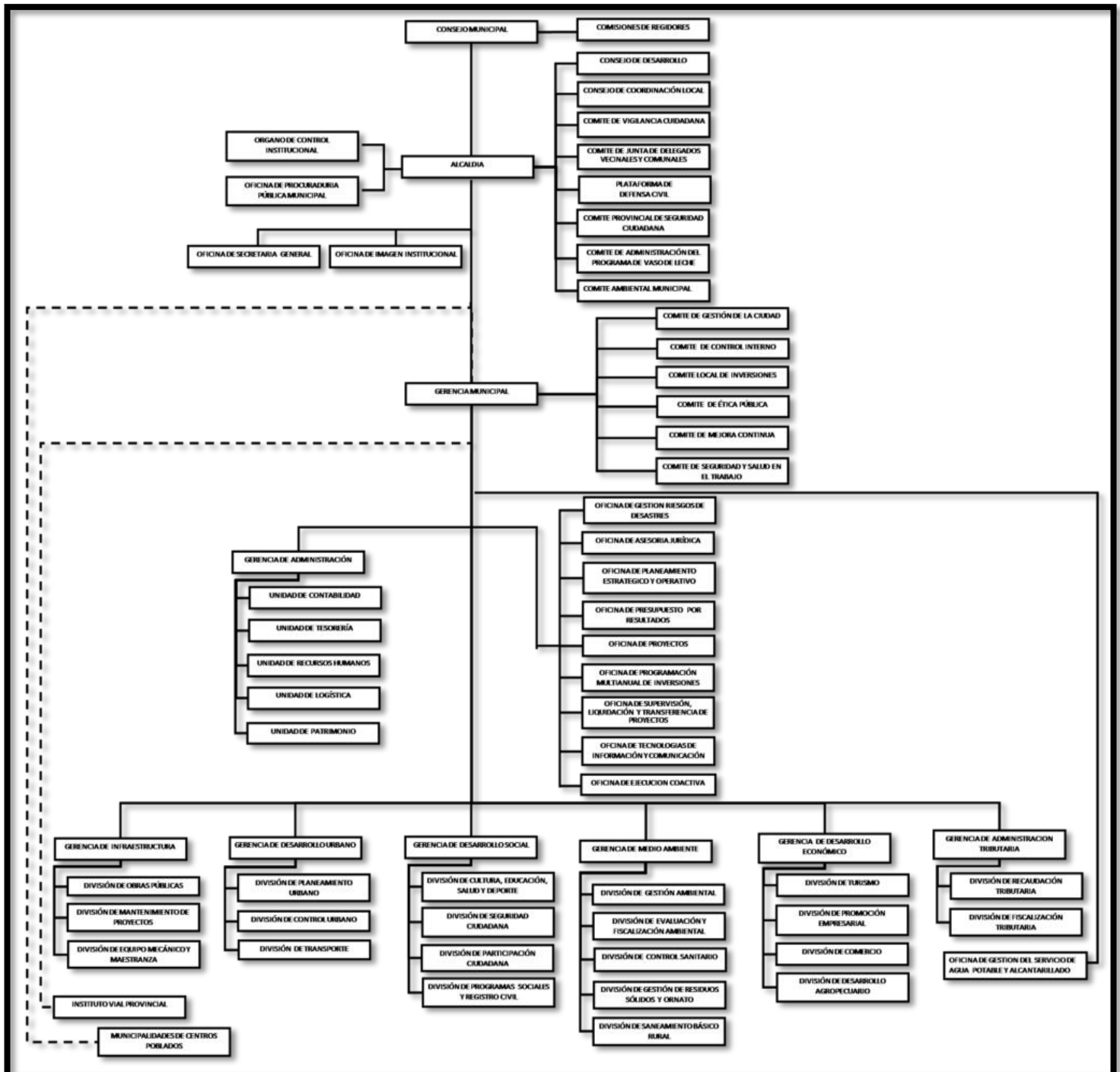
Fuente: Municipalidad Provincial de Urubamba (2019)



2.4.1.7. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Urubamba-Cusco.

Figura 2

Organigrama de la Municipalidad



Fuente: Municipalidad Provincial de Urubamba (2019)



## 2.5. Variable

### 2.5.1. Variable

La variable de estudio es la Gestión del Talento Humano.

**Tabla 2**

*Conceptualización de la variable*

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES
<p><b>Gestión del Talento Humano</b> <b>(Majad Rondón, 2016)</b> El proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales.</p>	<p><b>Incorporar a las personas</b></p> <hr/> <p>“Los procesos para incorporar personas representa las actividades de ingreso a la organización de los candidatos que tienen características y competencias personales.” (Vallejo, 2015)</p>
	<p><b>Colocar a las personas</b></p> <hr/> <p>Los procesos de colocación de las personas implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto.” (Chiavenato, 2009)</p>
	<p><b>Recompensar a las personas</b></p> <hr/> <p>Constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizaciones sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos.” (Chiavenato, 2009)</p>



---

### **Desarrollo de las personas**

El desarrollo de las personas tiene relación directa con la educación. Los modelos de formación, capacitación, educación entrenamiento y desarrollo deben garantizar las posibilidades de realizar todo aquello que el hombre puede ser, en razón a sus propios potenciales, sean estos innatos o adquiridos. Es brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, generen ideas y conceptos modificando hábitos y comportamientos que sean más eficientes en lo que hacen. (Vallejo, 2015)

---

### **Retener a las personas**

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos o motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales. (Chiavenato, 2009)

---

### **Auditar a las personas**

La auditoría del talento humano puede ser definida como el análisis de las políticas y prácticas del personal, la evaluación de su funcionamiento actual, seguidos de sugerencias para su mejoramiento. (Vallejo, 2015)

---



### 2.5.2. Operacionalización de Variable

**Tabla 3**

*Operacionalización de la Variable*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Incorporar a las	Reclutamiento de personal
	personas	Selección de personal
	Colocar a las personas	Orientación de las personas Modelado del trabajo Evaluación del desempeño
	Recompensar a las	Remuneración
	personas	Programas de incentivos Prestaciones y servicios
	Desarrollo de las	Capacitación
	personas.	Desarrollo de las personas y las organizaciones
	Retener a las personas	Relaciones con los empleados Higiene, seguridad y calidad de vida
	Auditar a las	Supervisar.
	personas	Base de datos.



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de Investigación

“La investigación básica sólo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes a cerca de la realidad. Su objetivo de estudio lo constituye las teorías científicas, las mismas que analiza para perfeccionar su contenido”. (Carrasco, 2019, pág. 44)

Por lo tanto, esta investigación es de tipo básica.

#### 3.2. Enfoque de Investigación

Es de enfoque cuantitativo debido a que “Los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos científicos.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2019, pág. 4)

Por ello esta investigación es de enfoque cuantitativo.

#### 3.3. Diseño de Investigación

“No experimental, es el estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2019, pág. 175)

Por ello esta investigación es de diseño no experimental.

#### 3.4. Alcance de Investigación

El alcance de la investigación es descriptivo; “porque únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente sobre la variable a la que se refiere”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2019, pág. 175)





### 3.5. Población y Muestra

#### 3.5.1. Población

“Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2019, pág. 199)

La Municipalidad Provincial de Urubamba cuenta con 252 trabajadores.

#### 3.5.2. Muestra

“Subgrupo de la población en la que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2019, pág. 200)

##### 3.5.2.1. Muestra de la Municipalidad Provincial De Urubamba

Se utilizará el muestreo probabilístico al azar necesario para la investigación, la selección de la unidad muestral se realizará de forma aleatoria aplicando la fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra, teniendo en consideración la población finita referida a 252 trabajadores de la Municipalidad de Urubamba.

$N = 252$  tamaño poblacional

$Z_{1-\alpha}^2 = 1.96$  valor de la normal estándar al 95% de confiabilidad

$p = 0.5$  probabilidad de éxito

$q = 0.5$  probabilidad de fracaso

$E = 0.05$  error de estimación.

$$n = \frac{NZ_{1-\alpha}^2 pq}{(N-1)E^2 + Z_{1-\alpha}^2 pq}$$

$$n = \frac{252 * 1.96^2 (0.5)(0.5)}{(252-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 152$$



### **3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos**

#### ***3.6.1. Técnica***

La técnica que se utilizó para investigar la Gestión del Talento Humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba el año 2019 fue la encuesta.

#### ***3.6.2. Instrumento(s)***

El instrumento que se utilizó para realizar esta investigación fue el cuestionario.

### **3.7. Procesamiento de Datos**

Para el análisis y el procesamiento de los datos en la presente investigación se utilizó el software IBM SPSS 26.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir cómo es la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019, se encuestó a 152 trabajadores, en el que se considera 25 ítems distribuidos de la siguiente manera:

*Tabla 4*

*Distribución de los ítems*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
<b>Gestión del talento humano</b>	Incorporar a las personas	Reclutamiento del personal	1, 2
		Selección del personal	3, 4
	Colocación de las personas	Orientación de las personas	5, 6
		Modelado del trabajo	7, 8
		Evaluación del desempeño	9
	Recompensar a las personas	Remuneración	10
		Programa de incentivos	11, 12
		Prestación y servicios	13
	Desarrollo de las personas	Capacitación	14, 15
		Desarrollo de las personas y las organizaciones	16
	Retener a las personas	Relaciones con los empleados	17, 18
		Higiene, seguridad y calidad de vida	19, 20, 21
	Auditar a las personas	Supervisar	22, 23
		Base de datos	24, 25



Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

**Tabla 5**

*Descripción de la Baremación*

<b>Promedio</b>	<b>Escala de Interpretación</b>
1.00 – 1.80	Muy malo
1.81 – 2.60	Malo
2.61 – 3.40	Regular
3.41 – 4.20	Bueno
4.21 – 5.00	Muy bueno

**4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado**

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado para determinar la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.



- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software IBM SPSS versión 26, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 6**

*Estadísticas de la fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.924	25

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.924 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

#### **4.2.Resultados de las dimensiones de la variable Gestión del Talento Humano**

Para describir la gestión del talento humano, se describe las dimensiones de: incorporar a las personas, colocación de las personas, recompensar a las personas, desarrollo de las personas, retener a las personas, auditar a las personas. Los resultados se presentan a continuación:



#### 4.2.1. Incorporar a las personas

- Resultados de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas

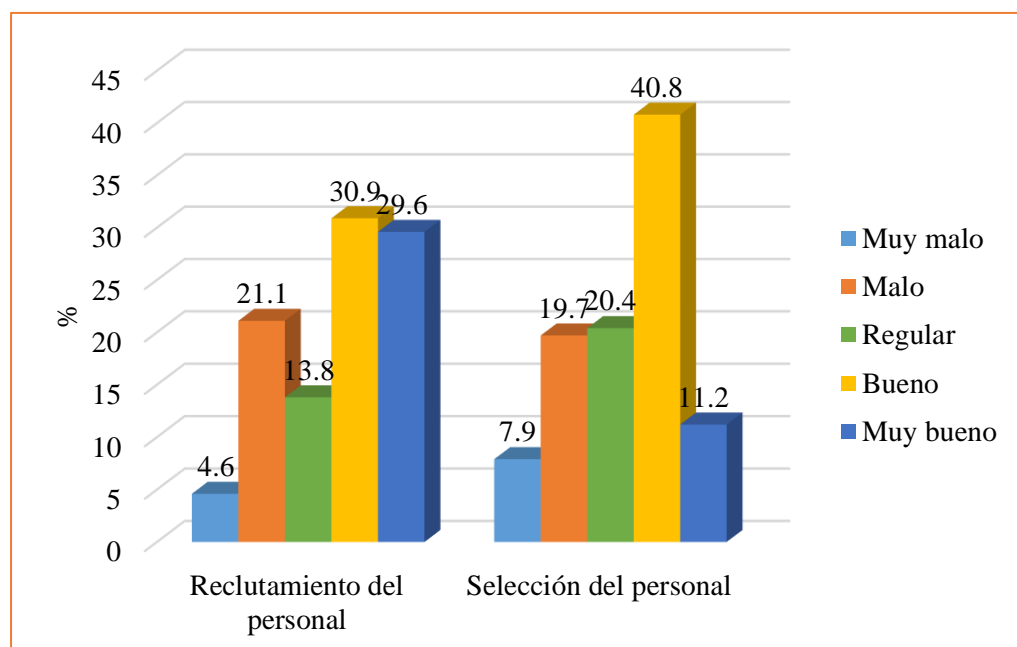
**Tabla 7**

Indicadores de la dimensión incorporar a las personas

	Reclutamiento del personal		Selección del personal	
	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	7	4.6	12	7.9
Malo	32	21.1	30	19.7
Regular	21	13.8	31	20.4
Bueno	47	30.9	62	40.8
Muy bueno	45	29.6	17	11.2
Total	152	100.0	152	100.0

**Figura 3**

Indicadores de la dimensión incorporar a las personas





### **Interpretación y análisis:**

El 30.9% del personal considera que el indicador reclutamiento en la Municipalidad Provincial de Urubamba es bueno; para el 29.6% es muy bueno; para el 21.1% es malo; para el 13.8% es regular y para el 4.6% es muy malo. Por un lado, se deduce que una gran parte del personal considera que la municipalidad divulga en el mercado las oportunidades de trabajo que esta ofrece, usando también la página de la municipalidad, publicando las convocatorias para informar la existencia de puestos de trabajo vacantes y la posibilidad de acceso a estas. Por otro lado, existe un menor porcentaje que considera que este proceso podría realizarse con una mejor organización en cuanto a la duración de la publicación del proceso y la frecuencia con la que se divulga en el mercado usando los medios de comunicación pioneros como radio y televisión y las redes sociales, para que la mayoría pueda presentarse a estas convocatorias.

Con respecto al indicador selección del personal en la municipalidad, el 40.8% de personal considera que es buena; mientras el 20.4% considera que es regular; el 19.7% y el 7.9% de los entrevistados consideran que la municipalidad maneja su selección del personal de forma mala y muy mala, respectivamente. Por lo tanto, se deduce que la municipalidad realiza el proceso de decisión para escoger al mejor candidato para cada puesto, con base en datos confiables, pero un porcentaje menor considera que no todos los empleados son los más adecuados para los puestos porque no poseen talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.



- **Resultados de la dimensión Incorporar a las personas**

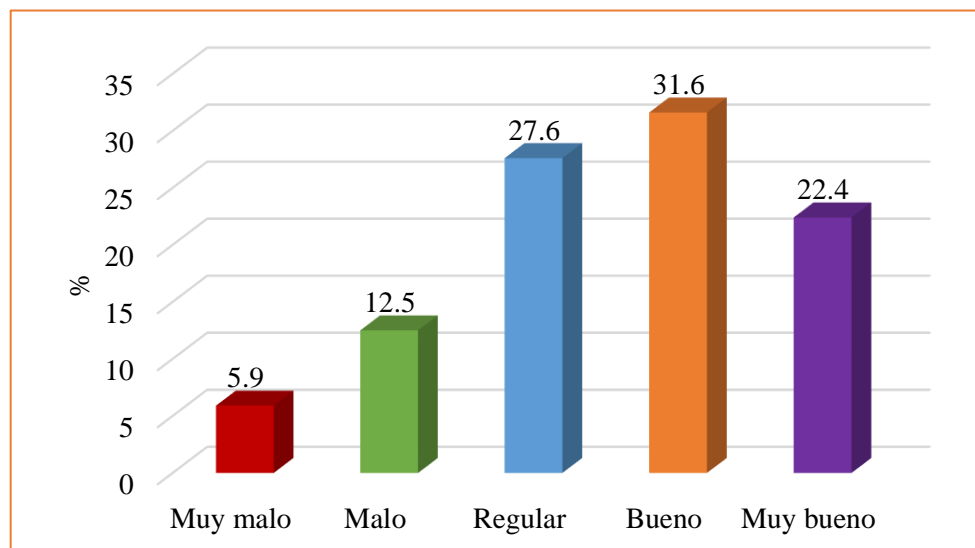
**Tabla 8**

*Incorporar a las personas*

	<i>F</i>	%
Muy malo	9	5.9
Malo	19	12.5
Regular	42	27.6
Bueno	48	31.6
Muy bueno	34	22.4
Total	152	100.0

**Figura 4**

*Incorporar a las personas*







### Interpretación y análisis:

En el presente cuadro se muestra que; el 31.6% de los encuestados consideran que la incorporación a las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba es buena, mientras el 27.6% de los encuestados considera que es regular y 22.4% consideran que es muy buena, un 12.5% y el 5.9% considera que la incorporación a las personas es mala y muy mala, respectivamente.

Esto debido a que en la municipalidad se realizan actividades de ingreso a la organización de los candidatos con características y competencias personales, sin embargo, existe la presunción de que el resultado de esta dimensión tienda a ser positivo porque justamente algunos puestos son ocupados por personas allegadas al gobierno, y no desean ser expuestos, por ello existe un porcentaje importante de los colaboradores que se encuentra disconforme con este proceso.

- **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Incorporar a las personas**

**Tabla 9**

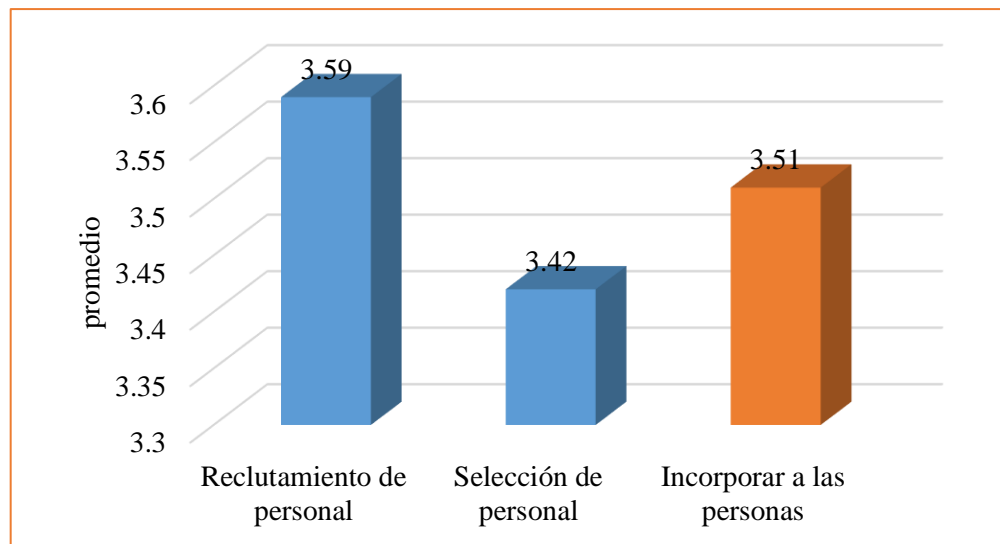
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión incorporar a las personas*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Reclutamiento de personal	3.59	Bueno
Selección de personal	3.42	Bueno
<b>Incorporar a las personas</b>	<b>3.51</b>	<b>Bueno</b>



**Figura 5:**

Comparación promedio de los indicadores de incorporar a las personas



**Interpretación y análisis:**

Se observa respecto a la incorporación a las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba que en el indicador reclutamiento de personal obtuvo un promedio de 3.59 el cual es bueno y en la selección de personal se obtuvo un promedio de 3.42 el cual también es bueno, dando como un resultado promedio 3.51 que es bueno.



#### 4.2.2. Colocar a las personas

- **Resultados de los indicadores de la dimensión colocación de las personas**

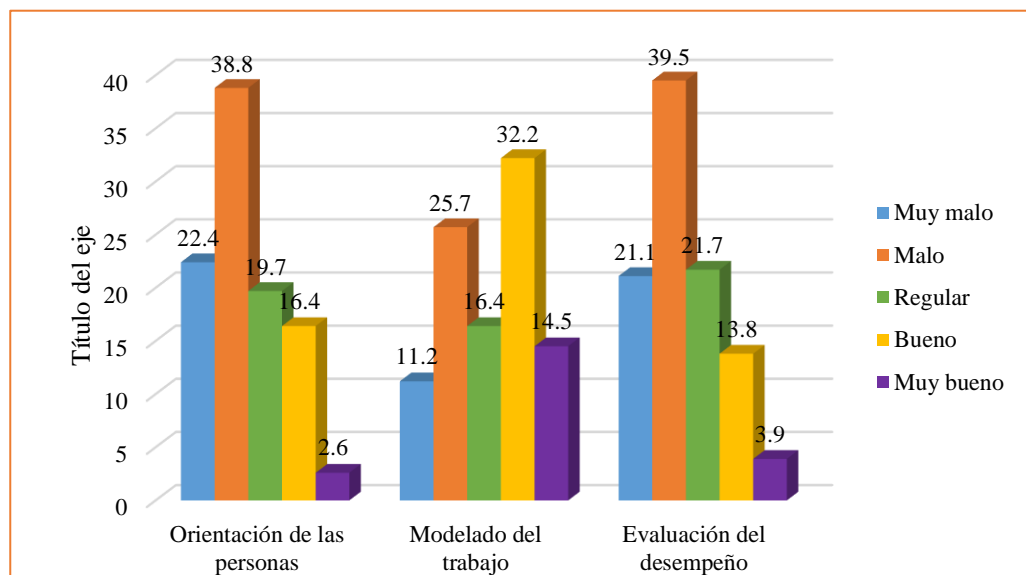
**Tabla 10**

*Indicadores de la dimensión colocación de las personas*

	Orientación de las personas		Modelado del trabajo		Evaluación del desempeño	
	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
	Muy malo	34	22.4	17	11.2	32
Malo	59	38.8	39	25.7	60	39.5
Regular	30	19.7	25	16.4	33	21.7
Bueno	25	16.4	49	32.2	21	13.8
Muy bueno	4	2.6	22	14.5	6	3.9
Total	152	100.0	152	100.0	152	100.0

**Figura 6**

Indicadores de la dimensión colocación de las personas





### **Interpretación y análisis:**

Respecto al indicador orientación de las personas; el 38.8% y 22.4% de los encuestados refiere que la orientación en la Municipalidad Provincial de Urubamba orienta es mala y muy mala, respectivamente; un 19.7% refiere que es regular, un 16.4% y 2.6% refieren que la orientación es buena y muy buena, respectivamente. Los datos obtenidos muestran que, en la Municipalidad Provincial de Urubamba, en cuanto a la orientación a las personas no se brindan mensajes claros, tampoco se brinda información necesaria para el mejor desenvolvimiento de los trabajadores; no se realiza de una manera óptima; la mayor parte de los trabajadores indican que no se brinda un manual de orientación.

Respecto al indicador modelado del trabajo, el 32.2% de personal considera que este es bueno, un 25.7% considera que es malo, un 16.4% que es regular, un 14.5% de los encuestados considera que el modelado de trabajo es muy bueno y el 11.2% de los encuestados considera que es muy malo. La municipalidad cumple con especificar el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás, pero se deduce que no se realiza en forma detallada en todas las gerencias ya que un mayor porcentaje se muestra disconforme. Así mismo existe personal que dificulta en el manejo de los recursos tecnológicos que emplea la organización.

Respecto al indicador evaluación del desempeño, se puede ver que el 39.5% de los encuestados consideran que la evaluación es mala, un 21.7% considera que es regular, un 21.1% considera que es muy mala, un 13.8% y 3.9% considera que la evaluación de desempeño es buena y muy buena, respectivamente. Por lo que se deduce que no existe una periódica y útil



valoración sistemática de la actuación del personal, respecto a las actividades que desempeñan, a las metas y los resultados que obtiene.

- **Resultados de la dimensión colocación de las personas**

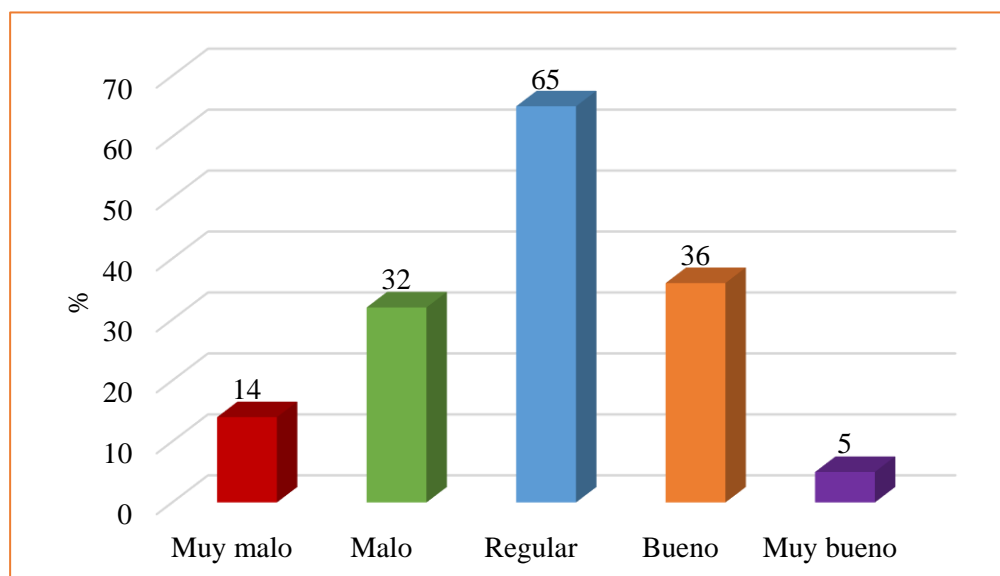
**Tabla 11**

*Colocación de las personas*

	<i>f</i>	%
Muy malo	14	9.2
Malo	32	21.1
Regular	65	42.8
Bueno	36	23.7
Muy bueno	5	3.3
Total	152	100.0

**Figura 7**

Colocación de las personas





### Interpretación y análisis:

En el presente gráfico, respecto a la colocación de las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba, el 65% de los encuestados consideran que es regular, mientras el 36% considera que es buena, el 32% y el 14% considera que es mala y muy mala, respectivamente y un 5% de los encuestados considera que es muy buena.

Esto debido a que la municipalidad integra a los nuevos miembros de la organización, diseñando los puestos y evaluando el desempeño del personal, pero solamente en algunas gerencias, esto no se realiza en su totalidad ya que gran parte del personal refiere que existe deficiencia en este proceso.

- **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión colocación de las personas.**

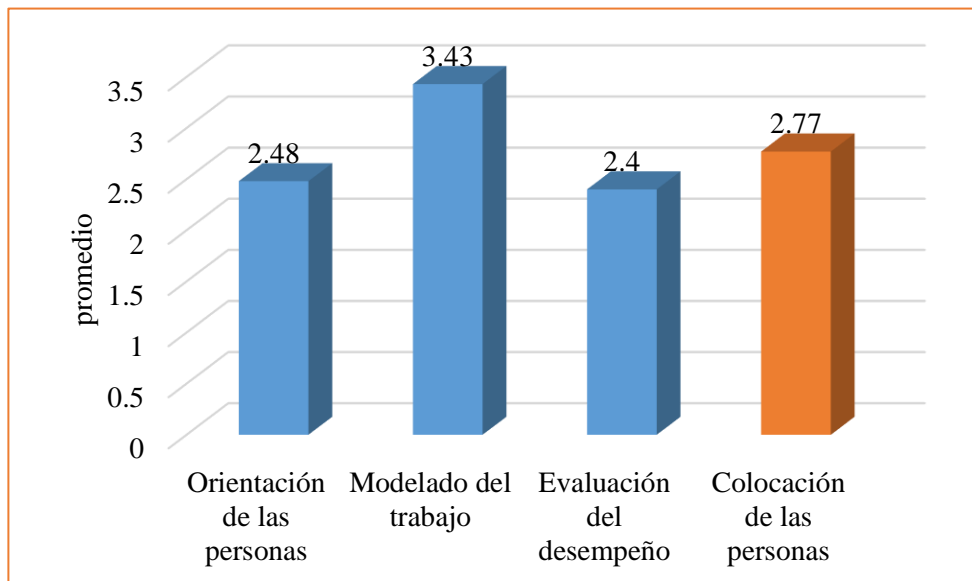
**Tabla 12**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión colocación de las personas*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Orientación de las personas	2.48	Malo
Modelado del trabajo	3.43	Bueno
Evaluación del desempeño	2.40	Malo
<b>Colocación de las personas</b>	<b>2.77</b>	<b>Regular</b>

**Figura 8:**

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión colocación de las personas



**Interpretación y análisis:**

Del presente cuadro, respecto a la colocación de las personas en la gestión del talento humanos de la Municipalidad Provincial de Urubamba, se puede ver que en el modelado del trabajo se obtuvo un promedio de 3.43 el cual es bueno, en orientación a las personas se obtuvo un promedio de 2.48 el cual es malo y en la evaluación del desempeño se obtuvo un promedio de 2.4 el cual también califica como malo, en consecuencia el promedio general de la dimensión colocación de las personas es de 2.77 el cual califica como regular.



### 4.2.3. Recompensar a las personas

- Resultados de indicadores de la dimensión recompensar a las personas

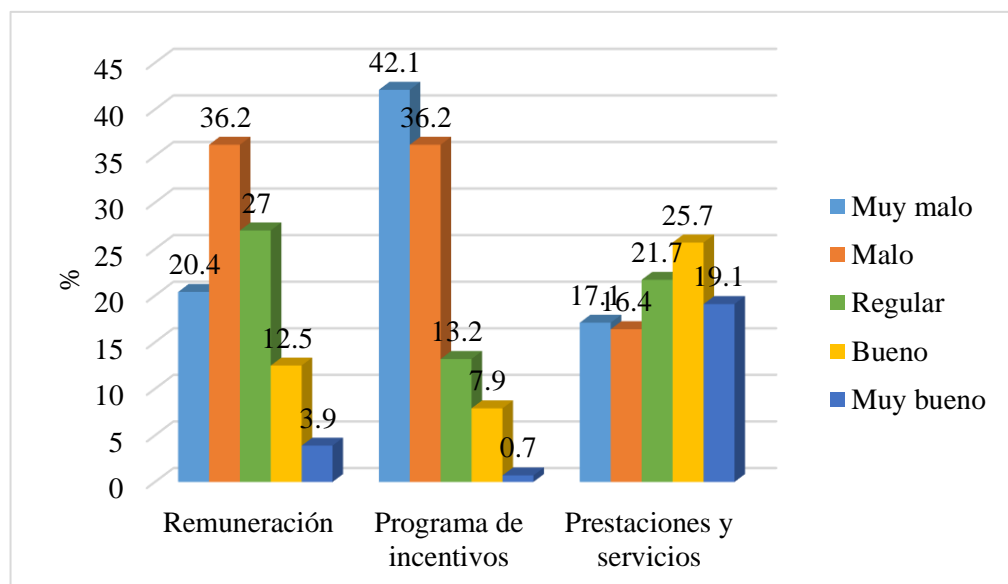
**Tabla 13**

*Indicadores de la dimensión recompensar a las personas*

	Remuneración		Programa de incentivos		Prestaciones y servicios	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	31	20.4	64	42.1	26	17.1
Malo	55	36.2	55	36.2	25	16.4
Regular	41	27.0	20	13.2	33	21.7
Bueno	19	12.5	12	7.9	39	25.7
Muy bueno	6	3.9	1	0.7	29	19.1
Total	152	100.0	152	100.0	152	100.0

**Figura 9**

Indicadores de la dimensión recompensar a las personas







### **Interpretación y análisis:**

Para el indicador remuneración tenemos que el 36.2% de los encuestados considera que la remuneración en la municipalidad es mala, un 27% consideran que es regular, un 20.4% de los encuestados consideran que es muy mala, mientras que un 12.5% y 3.9% de los encuestados consideran que la remuneración es buena y muy buena, respectivamente. Esto refleja que el personal se encuentra disconforme con la remuneración percibida ya que consideran que la dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades que ofrecen no son retribuidas convenientemente.

Respecto al indicador programa de incentivos, el 42.1% y el 36.2% de los encuestados consideran que los programas de incentivos son muy malos y malos, respectivamente, en la municipalidad, un 13.2% de los encuestados considera que son regulares, un 7.9% de los encuestados considera que los incentivos son buenos y un 0.7% consideran que son muy buena. Esto refleja que la municipalidad no brinda los incentivos no monetarios, es decir reconocimientos o felicitaciones verbales conforme al logro de los objetivos por parte del personal y la inconformidad con las sanciones impuestas por la municipalidad.

En relación a las prestaciones y servicios, el 27.5% de los encuestados considera que las prestaciones y servicios en la municipalidad son buenas, un 21.7% de los encuestados consideran que son regulares, un 19.1% de los encuestados consideran que las prestaciones y servicios son muy buenos, un 17.1% y un 16.4% de los encuestados considera que las prestaciones y servicios en la municipalidad son muy malos y malos, respectivamente. Esto refleja que en la municipalidad provincial si se



brindan gratificaciones y los seguros establecidos por la ley los cuales mantienen conformes a los colaboradores, pero aun así existe un porcentaje de encuestados que opina que las prestaciones y servicios se podrían mejorar.

- **Resultados de la dimensión recompensar a las personas**

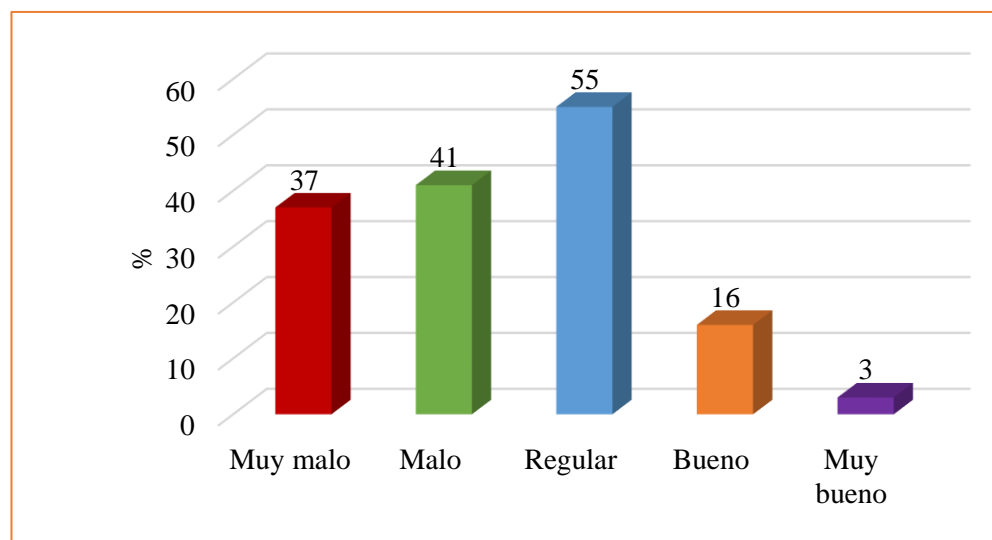
**Tabla 14**

*Recompensar a las personas*

	<i>F</i>	<i>%</i>
Muy malo	37	24.3
Malo	41	27.0
Regular	55	36.2
Bueno	16	10.5
Muy bueno	3	2.0
Total	152	100.0

**Figura 10**

Recompensar a las personas





### Interpretación y análisis:

Respecto a recompensar a las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba, se observa que el 55% de los encuestados considera que es regular, un 41% de los encuestados considera que las recompensas son malas, un 37% de los encuestados considera que es muy mala, un 16% consideran en que es buena y un 3% consideran que es muy buena. Pues la municipalidad otorga las prestaciones y servicios que son impuestas por la ley a su personal, mas no otorga recompensas a su personal, ya que no se les motiva e incentiva haciendo uso de cartas de felicitación y/o reconocimientos públicos por su labor cuando éstos alcanzan un objetivo organizacional.

- **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión recompensar a las personas**

**Tabla 15**

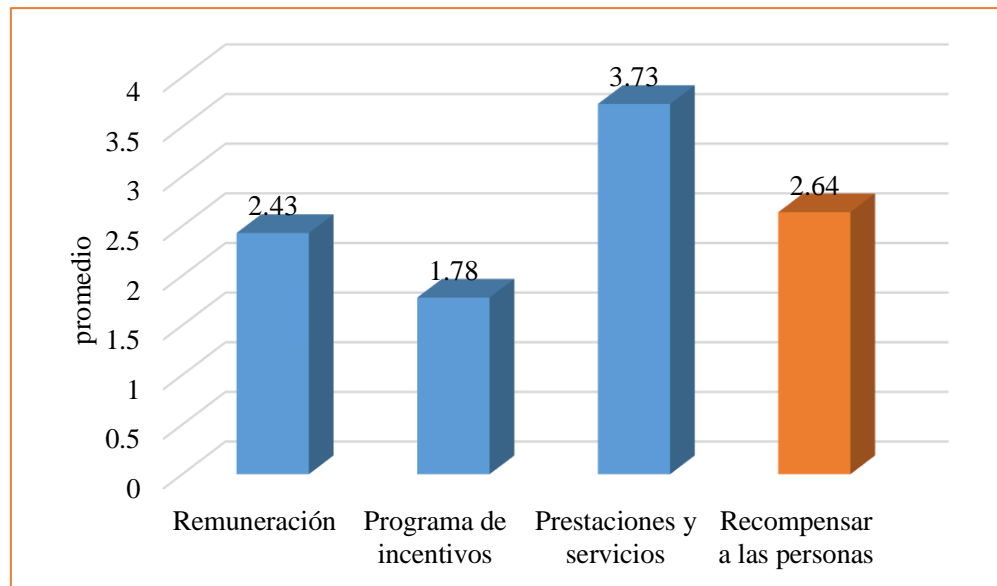
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión recompensar a las personas*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Remuneración	2.43	Malo
Programa de incentivos	1.78	Muy malo
Prestaciones y servicios	3.73	Bueno
<b>Recompensar a las personas</b>	<b>2.64</b>	Regular



**Figura 11**

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión recompensar a las personas.



**Interpretación y análisis:**

Se observa que las prestaciones y servicios alcanzan en promedio 3.73 el cual se considera en el rango de bueno esto se debe al cumplimiento a los beneficios establecidos por la ley; luego se tiene en promedio 2.43 correspondiente a la remuneración la cual refiere ser malo debido a la disconformidad de los colaboradores con relación a sus remuneraciones, también en el indicador programa de incentivos se obtiene un promedio de 1.78 el cual califica como muy malo debido a que la municipalidad no motiva a su personal con recompensas como felicitaciones o reconocimientos. El promedio final para la dimensión recompensar a las personas es 2.64, es decir regular.



4.2.4. *Desarrollo de las personas*

- **Resultados de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas**

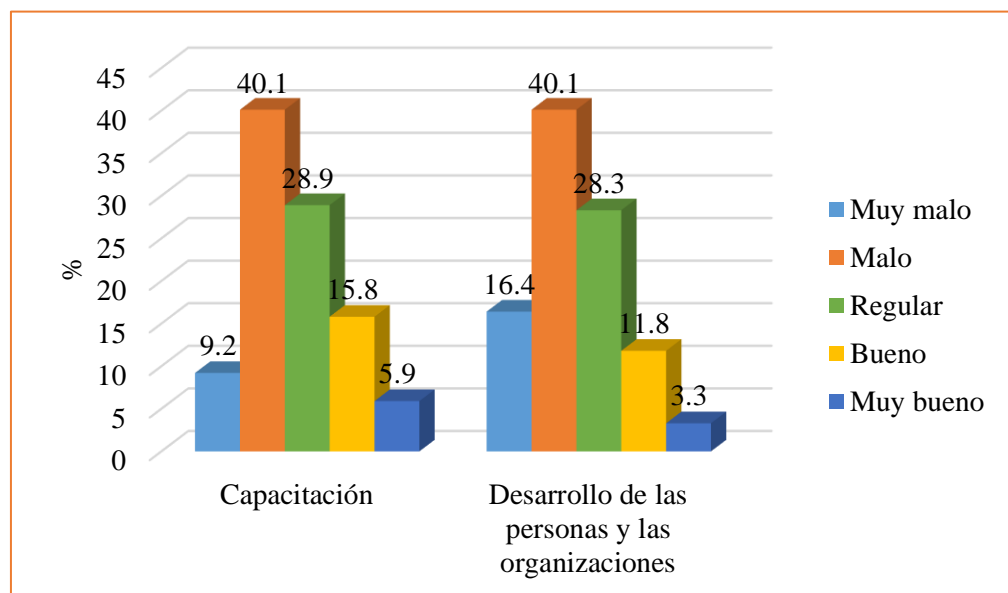
**Tabla 16**

*Indicadores de la dimensión desarrollo de las personas*

	Capacitación		Desarrollo de las personas y las organizaciones	
	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	14	9.2	25	16.4
Malo	61	40.1	61	40.1
Regular	44	28.9	43	28.3
Bueno	24	15.8	18	11.8
Muy bueno	9	5.9	5	3.3
Total	152	100.0	152	100.0

**Figura 12**

Indicadores de la dimensión desarrollo de las personas





### **Interpretación y análisis:**

Con respecto al indicador capacitación, el 40.1% de los encuestados refieren que la capacitación en la municipalidad es mala, un 28.9% refieren que es regular, un 15.8% refieren que la capacitación es buena, un 9.2% consideran que es muy mala y un 5.9% de los encuestados consideran que las capacitaciones son muy buenas. Esto refleja que la municipalidad no desarrolla adecuadamente las cualidades de su personal, no los capacita para así hacerlos más productivos y que contribuyan al logro de objetivos organizacionales.

En referencia al indicador desarrollo de las personas y las organizaciones, el 40.1% de los encuestados refieren que este indicador es malo, un 28.3% consideran que es regular, un 16.4% consideran que es muy malo, un 11.8% y un 3.3% consideran que es bueno y muy bueno, respectivamente. Esto refleja que la Municipalidad Provincial de Urubamba no brinda un plan de desarrollo a sus colaboradores, no se orienta en su carrera futura y no existe interés en su desarrollo y crecimiento profesional.



- Resultados de la dimensión desarrollo de las personas

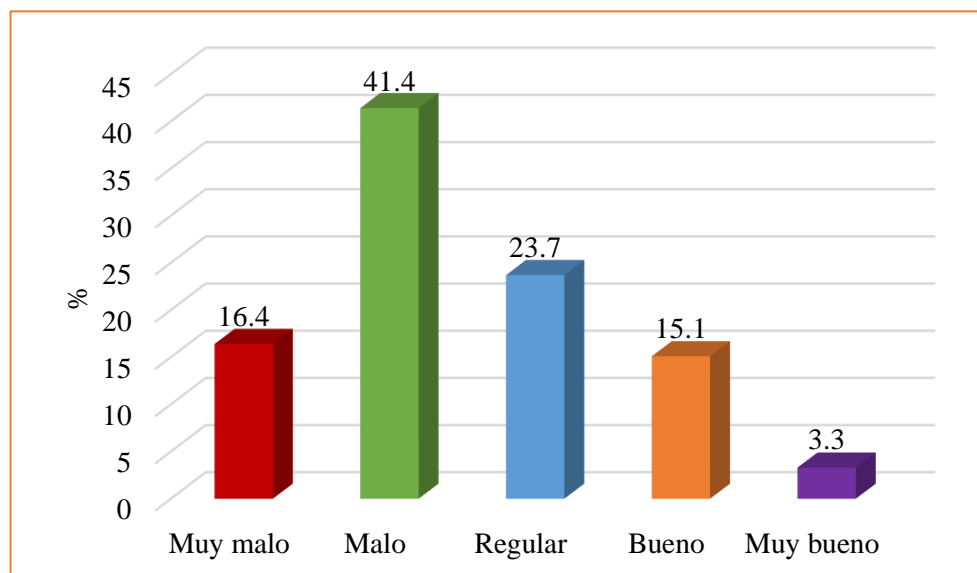
**Tabla 17**

*Desarrollo de las personas*

	<i>F</i>	%
Muy malo	25	16.4
Malo	63	41.4
Regular	36	23.7
Bueno	23	15.1
Muy bueno	5	3.3
Total	152	100.0

**Figura 13**

Desarrollo de las personas





### Interpretación y análisis:

Respecto al desarrollo de las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba, se observa que el 41.4% de los encuestados consideran que se realiza de manera mala, un 23.7% de los encuestados consideran que se realiza de manera regular, mientras que un 16.4% de los encuestados consideran que se realiza de manera muy mala, un 15.1% consideran que se realiza de manera buena y finalmente un 3.3% consideran que se realiza de manera muy buena. Esto debido a que la municipalidad no brinda información básica para que su personal aprenda nuevas actitudes, hábitos y comportamientos para que sean más eficientes en lo que hacen y así poder desarrollar la organización.

- **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas.**

**Tabla 18**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas*

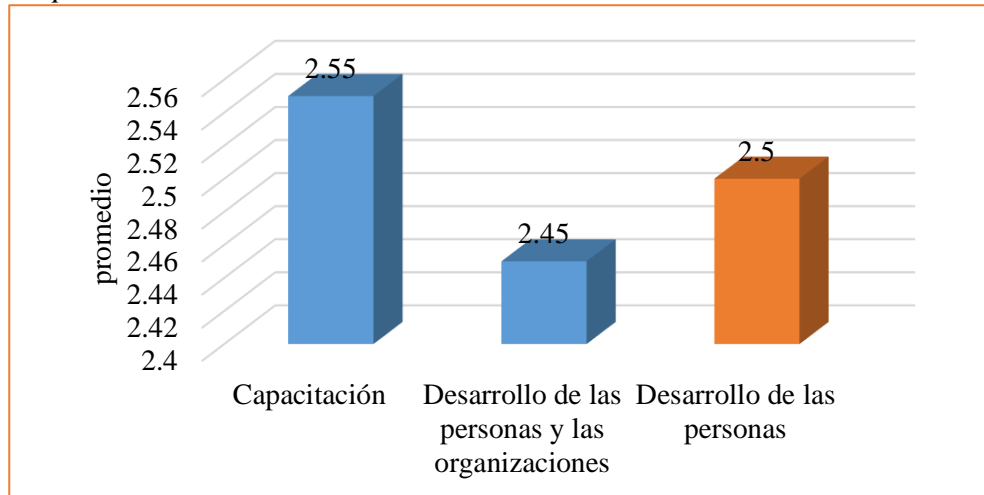
	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Capacitación	2.55	Malo
Desarrollo de las personas y las organizaciones	2.45	Malo
<b>Desarrollo de las personas</b>	<b>2.50</b>	<b>Malo</b>





**Figura 14**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo de las personas.*



**Interpretación y análisis:**

La comparación promedio de los indicadores de las dimensiones desarrollo de las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba, se observa que tiene mayor impacto la capacitación con 2.55% el cual califica como malo y un 2.45% en el desarrollo de las personas y las organizaciones que también califica como malo, esto refleja un déficit en ambos indicadores tanto en las capacitaciones como el desarrollo profesional y laboral de los colaboradores. Por lo que el promedio para la dimensión Desarrollo de las personas es 2,5; es decir un nivel malo.



4.2.5. Retener a las personas

- Resultados de los indicadores de la dimensión retener a las personas.

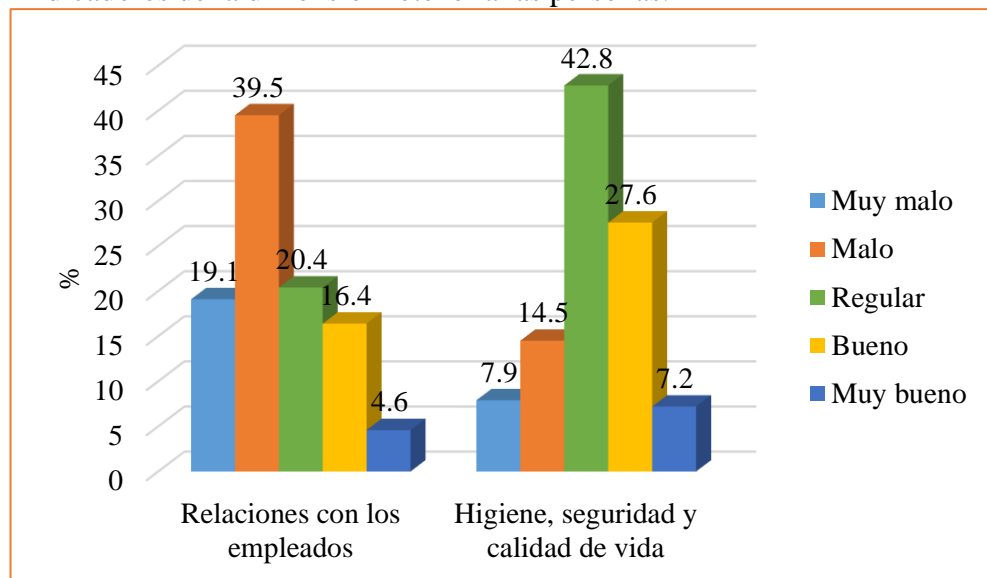
Tabla 19

Indicadores de la dimensión retener a las personas.

	Relaciones con los empleados		Higiene, seguridad y calidad de vida	
	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	29	19.1	12	7.9
Malo	60	39.5	22	14.5
Regular	31	20.4	65	42.8
Bueno	25	16.4	42	27.6
Muy bueno	7	4.6	11	7.2
Total	152	100.0	152	100.0

Figura 15

Indicadores de la dimensión retener a las personas.





### **Interpretación y análisis:**

El resultado muestra respecto al indicador Relaciones con los empleados que, el 39.5% de los encuestados consideran que las relaciones con los empleados en la municipalidad son malas, un 20.4% consideran que es regular, un 19.1% consideran que es muy mala, un 16.4% y 4.6% de los encuestados consideran que es buena y muy buena respectivamente. Por lo que se deduce que las relaciones entre los supervisores o jefes de la Municipalidad Provincial de Urubamba, no dan atención y seguimiento suficiente a sus subordinados en las contingencias internas o externa que pueden estar atravesando y que afectan en su desempeño laboral. No se crean ambientes de confianza, respeto y consideración entre los jefes y sus subordinados.

Respecto a la higiene, seguridad y calidad de vida, el 42.8% de los encuestados consideran que se da de manera regular, un 27.6% refieren que es buena, un 14.5% y 7.9% de los encuestados las consideran malas y muy malas; y un 7.2% de los encuestados considera que se da de manera muy buena. Por lo que se deduce que en la municipalidad existen algunas deficiencias en ciertas áreas; poca iluminación, equipos de trabajo obsoletos y ruidos molestos, así como en algunos locales de la municipalidad las condiciones no son cómodas lo que repercute en el bienestar de las personas y el cumplimiento correcto de sus funciones, además no se están previniendo accidentes, ni eliminando condiciones de peligro para garantizar la seguridad de trabajadores y usuarios lo que repercute en la calidad de vida laboral de las personas y en la atención al cliente externo.



- **Resultados de la dimensión retener a las personas.**

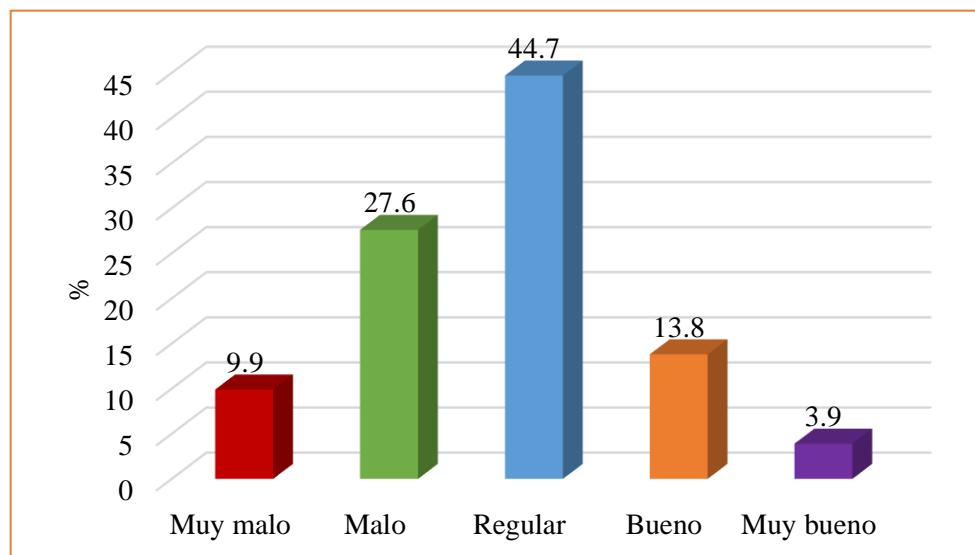
**Tabla 20**

*Retener a las personas*

	<i>F</i>	<i>%</i>
Muy malo	15	9.9
Malo	42	27.6
Regular	68	44.7
Bueno	21	13.8
Muy bueno	6	3.9
Total	152	100.0

**Figura 16**

*Retener a las personas*



**Interpretación y análisis:**

Respecto a la dimensión retener a las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba, se ha establecido que el 44.7% de los encuestados consideran que la municipalidad se enfoca de manera regular, mientras el



27.6% refieren que se realiza de manera mala, un 13.8% de los encuestados refieren que se realiza de manera buena, un 9.9% consideran que se realiza de manera muy mala, y un 3.9% refieren que se realiza de manera muy buena. Pues en la municipalidad no se tienen establecidos mecanismos que permitan retener a los trabajadores; los trabajadores no se encuentran en su totalidad satisfechos y motivados en su trabajo, ya que no se les asegura las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que decidan permanecer en la organización y sobre todo se comprometan con ella.

- **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retener a las personas.**

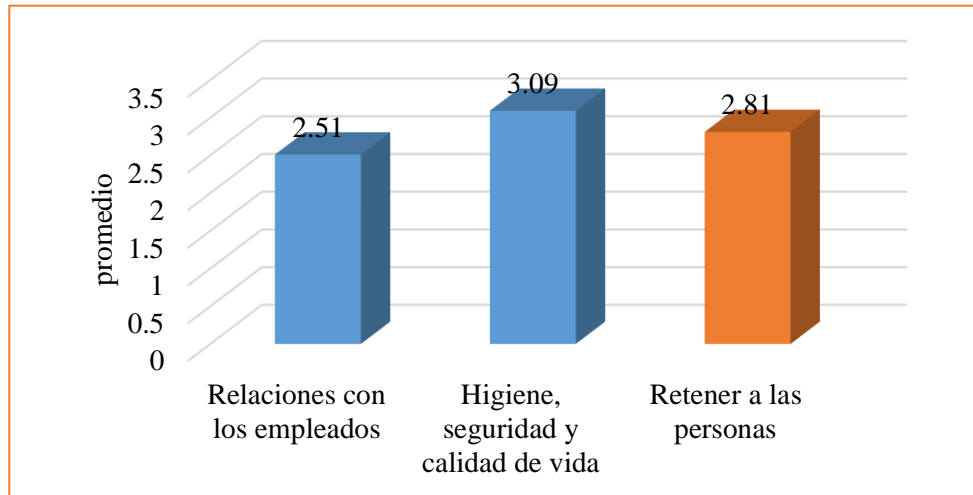
**Tabla 21**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retener a las personas.*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Relaciones con los empleados	2.51	Malo
Higiene, seguridad y calidad de vida	3.09	Regular
<b>Retener a las personas</b>	<b>2.81</b>	<b>Regular</b>

*Figura 17*

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retener a las personas.



**Interpretación y análisis:**

La comparación promedio de los indicadores de la dimensión retener a las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba, muestra que fue calificada como Regular; el indicador de relación con los empleados obtuvo un promedio de 2.51 el cual es malo y en higiene, seguridad y calidad de vida se obtuvo un promedio de 3.09 el cual es regular, dando como resultado promedio para la dimensión Retener a las personas 2.81; que es regular.



4.2.6. Auditar a las personas

- Resultados de los indicadores de la dimensión auditar a las personas.

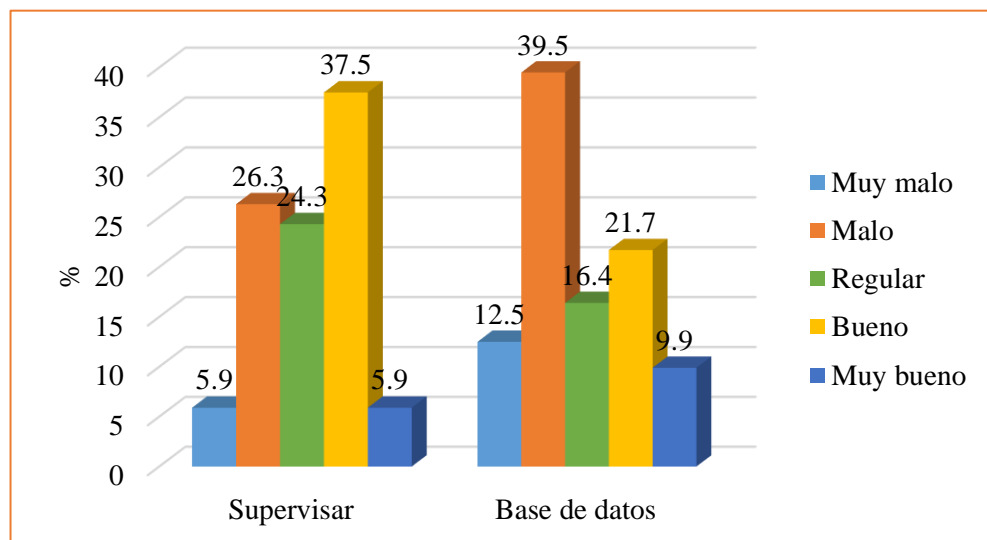
Tabla 22

Indicadores de la dimensión auditar a las personas.

	Supervisar		Base de datos	
	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	9	5.9	19	12.5
Malo	40	26.3	60	39.5
Regular	37	24.3	25	16.4
Bueno	57	37.5	33	21.7
Muy bueno	9	5.9	15	9.9
Total	152	100.0	152	100.0

Figura 18

Indicadores de la dimensión auditar a las personas.





### **Interpretación y análisis:**

El indicador auditar a las personas obtuvo que el 37.5% de los encuestados consideran que es buena; mientras que un 26.3% de los encuestados consideran que es mala; un 24.3% consideran que es regular; un 5.9% consideran que es muy mala y un 5.9% de los encuestados consideran que es muy buena. El resultado muestra que en la Municipalidad Provincial de Urubamba existe una cantidad de colaboradores que considera que algunos superiores podrían mejorar la supervisión correspondiente al desempeño de sus funciones y al logro de los objetivos, de igual forma se tendría que mejorar el seguimiento, orientación y control al cumplimiento de los reglamentos organizacionales.

Respecto al indicador base de datos se obtuvo que el 39.5% de los encuestados consideran que la base de datos es mala; un 21.7% de los encuestados refieren que es buena; mientras que un 16.4% de los encuestados consideran que es regular; un 12.5% consideran que es muy mala y finalmente un 9.9% de los encuestados consideran que se realiza de manera muy buena. Esto debido a que la base de datos de personal en la municipalidad si se registra, pero no se clasifica, almacena y relaciona, para obtener información interconectada para la toma de decisiones en la organización.





- **Resultados de la dimensión auditar a las personas.**

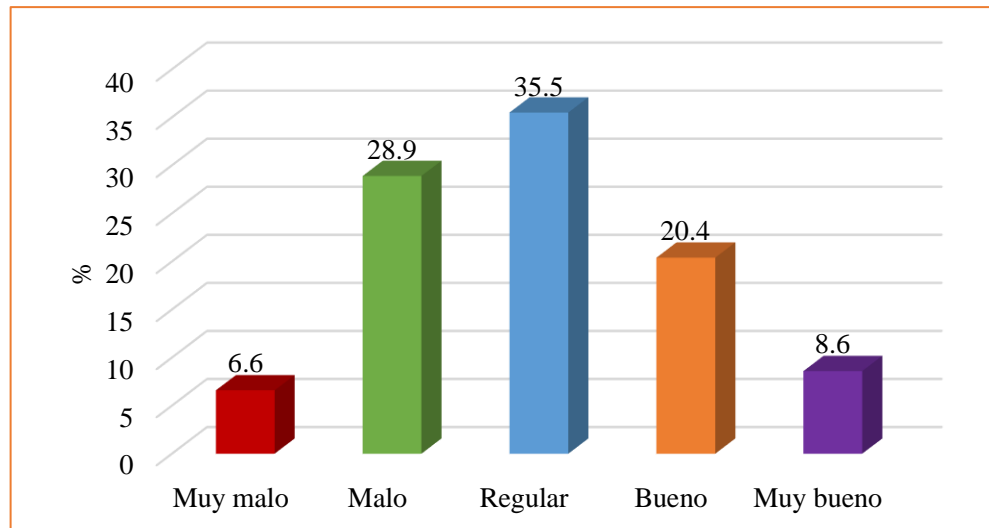
**Tabla 23**

*Auditar a las personas*

	<i>F</i>	<i>%</i>
Muy malo	10	6.6
Malo	44	28.9
Regular	54	35.5
Bueno	31	20.4
Muy bueno	13	8.6
Total	152	100.0

**Figura 19**

Auditar a las personas



**Interpretación y análisis:**

Se observa que la auditoría en la Municipalidad Provincial de Urubamba se muestra que; el 35.5% de encuestados consideran que se realiza de forma regular, mientras que un 28.9% de los encuestados



considera que se realiza de manera mala, un 20.4% y 8.6% consideran que se realiza de manera buena y muy buena respectivamente; y un 6.6% de los encuestados consideran que se realiza de manera muy mala.

Esto debido a que la práctica de la auditoría no está establecida completamente en la Municipalidad Provincial de Urubamba; existen deficiencias en el análisis de las políticas y prácticas del personal, no se está evaluando correctamente al personal y no se le brinda sugerencias o recomendaciones para corregir sus errores.

- **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión auditar a las personas.**

**Tabla 24**

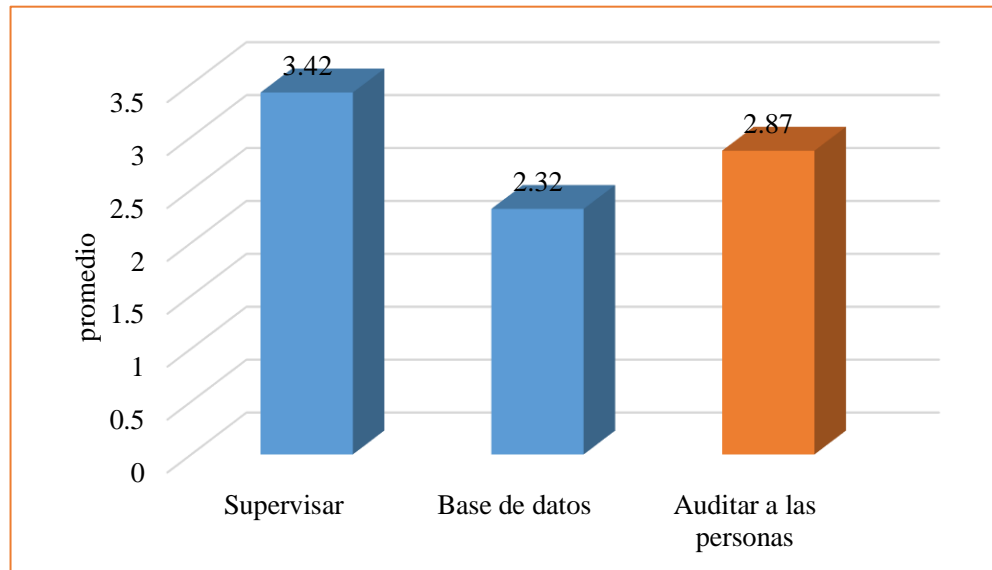
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión auditar a las personas.*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Supervisar	3.42	Bueno
Base de datos	2.32	Malo
<b>Auditar a las personas</b>	<b>2.87</b>	<b>Regular</b>



**Figura 20**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión auditar a las personas.*



**Interpretación y análisis:**

En la auditoría a las personas se observa que en el indicador de supervisor se obtuvo un promedio de 3.42 el cual es bueno y en la base de datos se obtuvo un promedio de 2.32 el cual es malo, dando como resultado promedio para la dimensión Auditar a las personas 2.87, es decir regular.



### 4.3. Resultado de la variable Gestión del talento humano

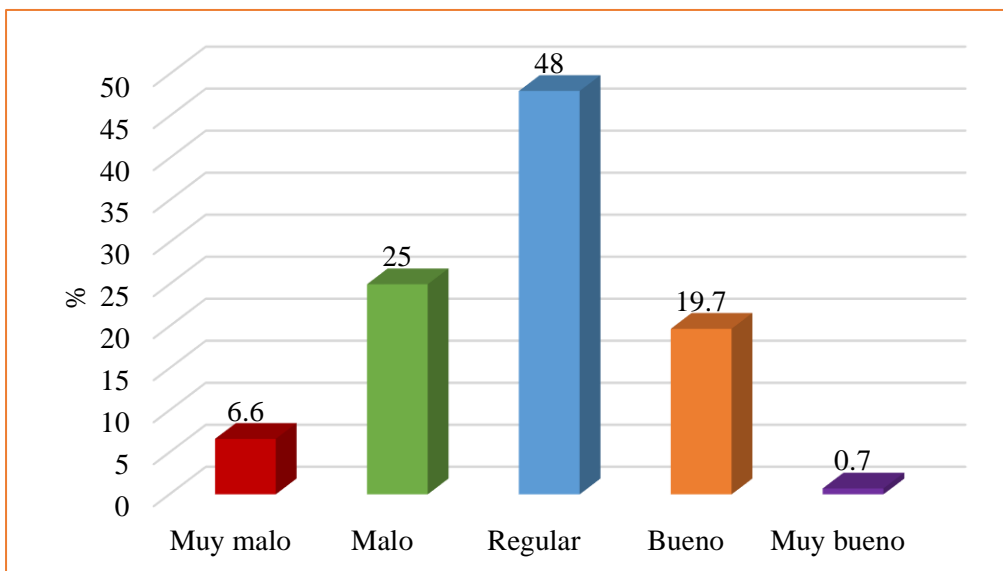
Tabla 25

*Gestión del talento humano*

	<i>f</i>	%
Muy malo	10	6.6
Malo	38	25.0
Regular	73	48.0
Bueno	30	19.7
Muy bueno	1	0.7
Total	152	100.0

Figura 21

Gestión del talento humano



#### Interpretación y análisis:

Respecto a la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba, el 48% de los encuestados consideran que la gestión del talento humano es regular, así mismo el 25% de los encuestados consideran que es mala, mientras



que un 19.7% consideran que es buena, un 6.6% de los encuestados consideran que es muy mala y un 0.7% considera que es muy bueno. Esto debido a que la municipalidad no cumple con atender en forma integral los procesos de la gestión del talento humano, las competencias del personal no se aprovechan completamente, y aunque existen áreas conformes con la gestión del talento humano aún existe un alto porcentaje que considera que falta comunicación, y que la organización no dispone de la información de las necesidades y deseos de su personal para así poder apoyarlos, una gran parte del personal no se siente respaldado por la organización lo cual genera desmotivación y como consecuencia directa un mal servicio a los usuarios que son los pobladores de Urubamba generando disconformidad con respecto a la municipalidad.

**4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano**

**Tabla 26**

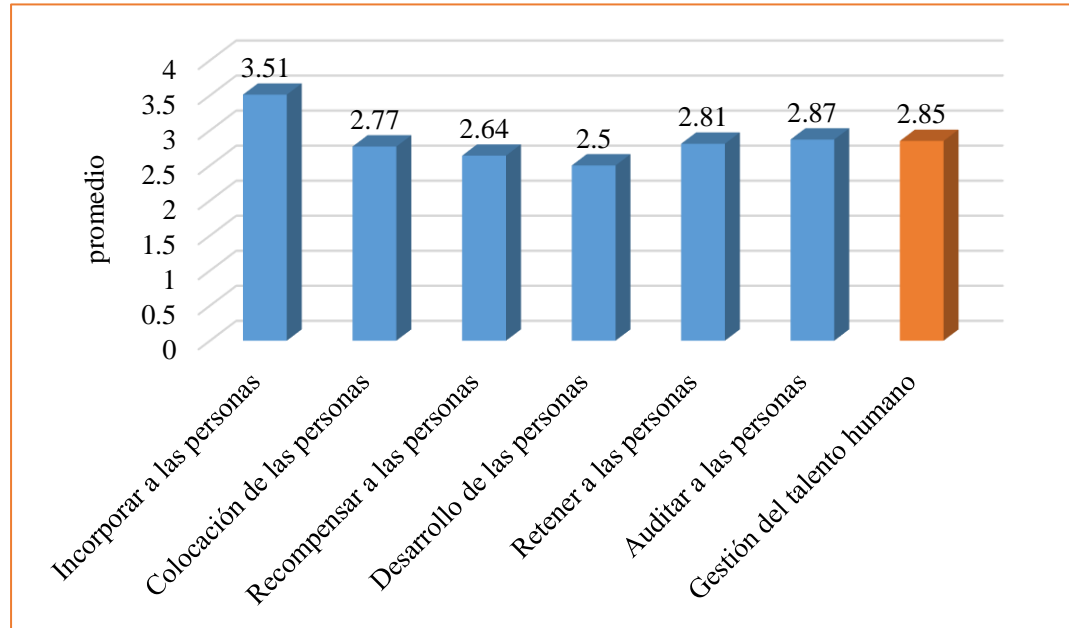
*Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano*

	Promedio	Interpretación
Incorporar a las personas	3.51	Bueno
Colocación de las personas	2.77	Regular
Recompensar a las personas	2.64	Regular
Desarrollo de las personas	2.50	Malo
Retener a las personas	2.81	Regular
Auditar a las personas	2.87	Regular
<b>Gestión del talento humano</b>	<b>2.85</b>	<b>Regular</b>



**Figura 22**

Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano



### **Interpretación y análisis:**

Respecto a la dimensión incorporar a las personas tiene un promedio de 3.51 el cual indica es bueno, la dimensión auditar a las personas y retener a las personas tienen un promedio de 2.87 y 2.81 respectivamente, lo que indica que son regulares; las dimensiones colocación de las personas y recompensar a las personas tienen un promedio de 2.77 y 2.64 respectivamente lo cual indica que ambas son regulares; y finalmente la dimensión desarrollo de las personas tiene un promedio de 2.5 el cual indica que es malo; por lo cual el promedio total de la gestión del talento humano tiene un promedio de 2.85 el cual indica que es regular.

Se observa que, de las dimensiones señaladas en el presente estudio para conocer la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba, solo la dimensión incorporar a las personas califica como buena,



mientras que las dimensiones de colocación de las personas, recompensar a las personas, retener a las personas, y auditar a las personas califican como regulares y la dimensión desarrollo de las personas califica como mala, esto refleja que se realiza un proceso aceptable de incorporación del personal pero en los demás procesos se tiene falencias y disconformidad por parte del personal y el indicador más álgido es el de desarrollo de las personas el cual indica que debe enfocarse más en este proceso y lograr la mejora continua para que la organización pueda alcanzar sus metas y objetivos con la participación directa de sus colaboradores, además de demostrar que el funcionamiento óptimo de un sistema depende del funcionamiento óptimo de todos y cada uno de los subsistemas que lo conforman .



## CAPITULO V

### DISCUSION

#### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

El cumplimiento de planes y programas de los organismos públicos son especialmente relevantes por su contribución al desarrollo de la población; éste depende de un conjunto de factores que están relacionados a su consecución, uno de estos factores es la gestión del talento humano, significativa variable cuya gestión es fundamental ya que considera que las personas constituyen el recurso más importante de toda organización.

La presente investigación tuvo como objetivo describir cómo es la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba- Cusco 2019, desde la perspectiva de los trabajadores, para lo cual se aplicó un cuestionario basado en los seis procesos que propone Chiavenato (2009): incorporar a las personas, colocación a las personas, recompensar a las personas, desarrollo de las personas, retener a las personas y supervisar a las personas; el resultado obtenido muestra que la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba- Cusco 2019 es regular , habiendo obtenido en promedio 2.85. destacando como la mejor calificada la dimensión incorporar a las personas con un promedio 3.51. reconocida como buena: y con el menor promedio la dimensión desarrollo de las personas que obtuvo el promedio de 2.5 calificada como mala. Estos promedios muestran que la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba no ha logrado desarrollarse óptimamente, demostrando que no es suficiente el buen desempeño de uno de los factores, sino que los responsables de su administración en la municipalidad deben enfocarse en todos y cada uno de los factores, procurando la correcta ubicación del personal en los puestos de trabajos, brindarle ambientes, equipos y materiales suficientes para el cumplimiento de sus funciones, así





como la información, capacitación, oportunidades de desarrollo, acompañamiento y supervisión a fin de promover compromisos, y su mejor desempeño para el logro de los objetivos organizacionales.

## **5.2. Limitaciones del estudio**

El desarrollo de la investigación se vio obstaculizado por algunos factores como: Los trámites administrativos que son largos y burocráticos para obtener el permiso necesario para aplicar la encuesta en la municipalidad. Otra limitación fue que no todo el personal labora en el mismo local por lo que se tuvo que encuestar en diversos lugares de la ciudad esto implicó que se prolongue el tiempo de las encuestas y sea más complejo, de igual manera los horarios de disponibilidad del personal cambia de acuerdo a las áreas esto implicó buscar al personal de acuerdo a su disponibilidad en su trabajo, otro problema es la predisposición del personal para poder responder la encuesta los cuales no acceden fácilmente hasta no corroborar el permiso emitido por la gerencia de recursos humanos, lo cual alargó el tiempo previsto, aun así todas estas limitaciones fueron superadas satisfactoriamente consiguiéndose culminar con éxito la aplicación del instrumento.

## **5.3. Comparación crítica con la literatura existente**

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. (Vallejo, 2015, pág. 16)

En la Municipalidad Provincial de Urubamba según la investigación realizada, la gestión de su talento humano es regular; en las capacitaciones se han referido a temas de



manera general por lo que no ayuda a que cada trabajador pueda elevar sus competencias en su área específica de trabajo. El personal no tiene una buena comunicación con su organización ya que al momento de hacer la encuesta los trabajadores se mostraron interesados en que sus opiniones y respuestas puedan ser conocidas por la municipalidad para que implemente las mejoras correspondientes.

Por otra parte del análisis de los antecedentes presentados en el presente estudio se tiene la tesis de (Arriaga, 2013) titulada “Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de San Sebastián, Retalhuleu”, quien sugiere la implementación o mejora del proceso de Gestión de Talento Humano, propuesta que es válida para instituciones como la Municipalidad Provincial de Urubamba que tiene como finalidad el servicio a la sociedad y que igualmente puede adoptar esta propuesta de potenciar cada uno de los procesos de la gestión de talento humano en la que coincidimos con el autor de la mencionada tesis.

Así mismo, según la investigación titulada “Gestión De Talento Humano Del Personal Administrativo De La Gerencia Regional De Infraestructura Del Gobierno Regional De Madre De Dios – 2017” realizada por Guardapuclla (2017) , los resultados obtenidos coinciden con el antecedente anterior y los del presente estudio cuando señala que la compensación o recompensa es relevante para el mejor desempeño de los trabajadores, ya que es un incentivo para que estén motivados y realicen un mejor desempeño laboral, así como la retención de personal o retención que coincidentemente en la unidad de estudio Gobierno Regional de Madre de Dios se determinó que se realiza esporádicamente en un 50%, por lo cual recomienda mantener un ambiente laboral en condiciones ambientales y de infraestructura, en un entorno seguro para que los trabajadores puedan realizar el trabajo encomendado así como respecto al Monitoreo de



personal o auditoria debido a la importancia de tener un sistema de información tanto a nivel personal y de las actividades cotidianas que realizan los trabajadores.

Corroborando los dos antecedentes Pinto (2018) en la investigación titulada “Gestión del Talento Humano en la Sala de Juegos Pares y Nones Cusco – 2018, demostró una adecuada gestión en parte de las dimensiones como son la incorporación de personas, las recompensas, mientras que las dimensiones colocación de personas, desarrollo del personal y supervisión obtuvieron promedios inferiores, lo que ratifica que la gestión del talento humano comprende un tratamiento eficaz en todos sus componentes para que sirva efectivamente a la consecución de los logros que se espera alcanzar.

#### **5.4. Implicancias del estudio**

En la presente investigación se demuestra la necesidad de priorizar la gestión del talento humano como factor influyente y determinante para la consecución de los objetivos organizacionales, con énfasis en cada una de sus dimensiones y procesos establecidos. La realización de este estudio permitió establecer la necesidad de complementar y aplicar nuevas investigaciones que integren elementos propios del contexto estudiado con la finalidad de obtener respuestas más concretas y reales, como es la satisfacción laboral, con énfasis en la motivación; debido a que hoy en día se aplica un enfoque errado de la motivación en las organizaciones, el personal se siente desmotivado por varios factores como su ambiente de trabajo su remuneración o la falta de reconocimiento a su trabajo esto genera una pérdida de eficiencia por parte del personal.



## CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo a los resultados obtenidos, La gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba es Regular. habiendo alcanzado en promedio 2.85, como resultado del análisis de las dimensiones: Incorporar a las personas que obtuvo el promedio de 3.51 y calificado como bueno; Colocación de las personas que obtuvo el promedio 2.77, calificado como Regular; Recompensar a las personas que obtuvo el promedio 2.64, calificado como Regular; Desarrollo de las personas que obtuvo el promedio de 2.50, calificado como Malo ; Retener a las personas que obtuvo en promedio 2.81, calificado como regular; Auditar a las personas que obtuvo como promedio 2.87 y calificado como regular, lo que demuestra que la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba, ha conseguido consolidar parcialmente la construcción de talentos por medio integrado de procesos teniendo como base el capital intelectual de sus integrantes.
2. En relación a la dimensión Incorporar a las personas que obtuvo el promedio de 3.51, calificado como bueno; el análisis consideró los indicadores reclutamiento y selección de personal de lo cual se entiende que, en la Municipalidad Provincial de Urubamba, los procesos y actividades de ingreso se realizan con la elección de candidatos que tienen características y competencias profesionales de acuerdo a los perfiles requeridos; sin embargo no se debe dejar de resaltar el porcentaje de colaboradores que se encuentra disconforme con la ejecución de este proceso.
3. La colocación de las personas alcanzó en promedio 2.77, calificado como regular, considerando los indicadores, orientación de las personas, modelado de trabajo y evaluación del desempeño, los resultados demuestran que los procesos de colocación de las personas y los primeros pasos de integración de los nuevos miembros de la organización , el diseño



de puestos que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto, no ha conseguido ser óptimo, no se cuenta con un MOF actualizado referido a funciones específicas propias dentro de la institución que permitiría al nuevo trabajador desenvolverse con mayor seguridad, evitando cometer faltas, así mismo los procesos detallados de instrucción del puesto se realiza de forma irregular y no en todas las áreas, no existe un control periódico que valore el desempeño y los resultados de trabajo de las personas frente a las metas y resultados que se espera debe cumplirse.

4. En relación a la dimensión recompensar a las personas, se tiene en promedio 2.64 calificándola como Regular, teniendo los indicadores remuneración, programas de incentivos, y prestaciones y servicios, habiéndose demostrado que en la Municipalidad Provincial de Urubamba, las remuneraciones salariales no son percibidas positivamente, no existen programas de incentivos, lo que indica la carencia de elementos de reconocimiento y motivación dirigidos a los trabajadores cuando se hayan alcanzado los objetivos de la organización, mas la municipalidad si cumple con las prestaciones y servicios que se otorgan conforme la ley.
5. La dimensión desarrollar a las personas alcanzó en promedio 2.50 y calificada como mala, considerando los indicadores: capacitación, y el desarrollo de las personas y las organizaciones; mediante los resultados se ha demostrado que las actividades dirigidas a la educación, capacitación, formación y entrenamiento para potenciar las capacidades de los trabajadores y promover su mejora continua en habilidades laborales y personales, están siendo desatendidas en la municipalidad de Urubamba, las reuniones de capacitación que se organizan poseen una temática general de relativo interés para los trabajadores, no siendo propicias al desarrollo de la organización, ni del personal con miras a su futuro y a su identificación con ella.
6. La dimensión retención a las personas obtuvo en promedio 2.81, calificada como regular, con los indicadores: relaciones con los empleados, higiene, seguridad y calidad de vida,



muestra que en la Municipalidad provincial de Urubamba el propósito de mantener a los trabajadores satisfechos así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales no es cumplida plenamente, la atención y seguimiento a los trabajadores y a las contingencias internas y externas a las que están sujetos: problemas personales, familiares, económicos y de salud, no se cumple; así mismo las actividades para relacionarse con los trabajadores para crear un ambiente de confianza, respeto y consideración que pretendan lograr una mayor eficacia de la organización y el cumplimiento de las políticas organizacionales, no se realizan, se ha manifestado también que en cuanto a la comodidad y adecuación de los ambientes de trabajo aún no es uniforme para todas las áreas y que la calidad de vida laboral de los trabajadores no es satisfactoria.

7. La dimensión Auditar a las personas obtuvo en promedio 2.87 calificada como regular, con los indicadores: Supervisar a las personas y base de datos , muestra que en la Municipalidad provincial de Urubamba el análisis de las políticas y prácticas del personal, la evaluación de su funcionamiento actual así como las sugerencias para su mejoramiento, se cumple parcialmente sólo en algunas áreas, se efectúa el seguimiento al rendimiento de los trabajadores pero casi nunca se evalúa el cumplimiento de los reglamentos. Se cuenta con una base de datos, esta se maneja solo en el ingreso de nuevo personal mas no se actualiza y tampoco se utiliza para la toma de decisiones, lo que genera errores como por ejemplo en la rotación del personal o el cese de actividades del personal.



## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los responsables administrativos de la Municipalidad Provincial de Urubamba, potenciar cada uno de los procesos de la gestión de talento humano ya que en conjunto han sido calificados como regular, esto hará que la municipalidad tenga talento humano más capacitado y más comprometido para brindar un servicio de calidad a la población, cumplir los objetivos propuestos en beneficio de la provincia de Urubamba
2. En la dimensión incorporar a las personas se recomienda, mejorar aún más el proceso de reclutamiento del personal tomando en cuenta las características y competencias personales de los postulantes con respecto al puesto de trabajo, de igual manera seguir respetando las políticas y normativas sobre la incorporación de personal, pero aún se debe mejorar la difusión de las convocatorias en los distintos medios de comunicación como las redes sociales, la radio y los canales locales de televisión para garantizar que las personas más calificadas tengan acceso a postular a un cargo en la municipalidad y consecuentemente se tenga mayor opción a obtener talento humano más idóneo. Así mismo considerar en la comisión de selección del talento humano para la municipalidad a personas calificadas que no tengan una relación directa con la actual gestión municipal y/o los postulantes para garantizar la transparencia en el proceso.
3. En la dimensión de colocar a las personas, se recomienda realizar una inducción detallada, se sugiere actualizar el Manual de Organización y Funciones para orientar de mejor manera al personal nuevo respecto a sus actividades y funciones en la organización, también se debe continuar con el correcto diseño de los puestos; es también necesario una evaluación constante en todas las gerencias sobre el desempeño del personal y al cumplimiento de sus funciones, objetivos y metas.



4. En la dimensión recompensar a las personas, se recomienda a la municipalidad el cumplimiento estricto de la normativa vigente en cuanto a la remuneración a los trabajadores. Así como cumplir en fechas señaladas el pago de la remuneración ya que el retraso genera molestias y disconformidad para el personal; se deben establecer políticas y programas de incentivos y/o recompensas como felicitaciones verbales y en público ya que son una forma de gratificación y motivación.
5. En cuanto al desarrollo de las personas se recomienda, un programa de capacitación basado en un diagnóstico general para actualizar y garantizar el mejor desempeño de las funciones del talento humano en la municipalidad; implementar programas de desarrollo profesional como promover cursos en temas específicos que servirán al personal para incrementar sus capacidades profesionales, así como brindar facilidades para que el personal pueda asistir a cursos externos.
6. Sobre retener a las personas se recomienda a la municipalidad implementar un programa de retención, políticas de incentivos para mantener en la organizacional al personal de mejor rendimiento. Implementar programas de integración familiar que involucren a la familia del trabajador con cierta regularidad; en cuanto a la higiene y seguridad se debe garantizar la calidad de los servicios higiénicos en todos los locales de la municipalidad, así como implementar en todas las instalaciones acceso para las personas discapacitadas tanto para el personal que labora en la municipalidad como para los usuarios en general, así mismo mejorar los ambientes de trabajo como la iluminación, así como la seguridad en cuanto a la implementación de extintores y las luces de emergencia.
7. En cuanto a la dimensión auditar a las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba se recomienda propiciar un periodo de acompañamiento en especial a los trabajadores que ejercen nuevos puestos y aplicar la supervisión en todas las áreas para el cumplimiento de normas o reglamentos impuestos en la municipalidad; y mantener actualizada la base de datos para utilizarla en la toma de decisiones.





## BIBLIOGRAFÍA

Amador, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Monterrey: Universitaria UANL.

Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y NUEVOS ESCENARIOS LABORALES*. SAMBORONDÓN - ECUADOR: UNIVERSIDAD ECOTEC.

Arriaga, S. (10 de Abril de 2013). Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de San Sebastián, Retalhuleu. *Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de San Sebastián, Retalhuleu*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Atehortúa, F. B. (2005). *Sistema de gestión integral: Una Sola Gestión, un Solo Equipo*. Colombia: Universidad de Antioquía.

Carrasco, D. S. (2019). *Metodología de la investigación Científica*. Lima: San Marcos E.I.R.L.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México, México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Editores.

Congreso de la República. (27 de Mayo de 2003). <http://www2.congreso.gob.pe>. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/\\$FILE/1\\_2.Compendio-normativo-OT.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf)

Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON.



- Glosario de términos para el proceso de planeación, programación, presupuesto y evaluación en la Administración Pública.* (2005). Mexico: INDETEC.
- Guardapuclla, R. (2017). *Gestión De Talento Humano Del Personal Administrativo De La Gerencia Regional De Infraestructura Del Gobierno Regional De Madre De Dios - 2017.* Madre de Dios: UAC.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2019). *Metodología de la investigación.* México: McGrawHill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial.* México: McGraw-Hill Editores S.A. de C.V.
- Ley 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. (2001). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.* Perú.
- Lopez Barra, S., & Ruiz Otero, E. (2015). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos.* España: McGraw-Hill.
- Majad Rondón, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Scielo*, 40(88), 149. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1010-29142016000200008](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142016000200008)
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos.* México: Pearson Educación.
- Municipalidad Provincial de Urubamba. (Junio de 2019). *MuniUrubamba.* Obtenido de MuniUrubamba: <https://muniurubamba.gob.pe/>
- Pérez, S., & Flores, E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América Latina. *Ciencia latina, revista multidisciplinaria*, 36.



Pinto, Y. (2018). *Gestión del Talento Humano en la Sala de Juegos Pares y Nones Cusco* - 2018. Cusco: UAC.

Real Academia de la Lengua Española. (2019). RAE. RAE.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* . México: Pearson.

Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. México: PEARSON.

Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: La Caracola Editores.



# ANEXOS



ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “Gestión del Talento Humano de la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019”.			
Problema general	Objetivo general	Variable/ dimensión	Metodología
P.G.- ¿Cómo es la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019?	O.G.- Describir cómo es la gestión del talento humano en la Municipalidad de Urubamba - 2019.	<b>Variable:</b> Gestión del Talento Humano	<b>Tipo:</b> Básica <b>Enfoque:</b> Cuantitativo <b>Alcance:</b> Descriptiva <b>Diseño:</b> No experimental <b>Población:</b> 252 Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Urubamba <b>Muestra:</b> 152 trabajadores de la Municipalidad de Urubamba <b>Técnica de recopilación de datos:</b> Encuesta. <b>Instrumento de recopilación de datos:</b> Cuestionario.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Dimensiones:	
P.E.1.- ¿Cómo es la incorporación de las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019?	O.E.1.- Describir cómo es la incorporación de las personas en la Municipalidad de Urubamba - 2019	• Incorporar a las personas	
P.E.2.- ¿Cómo es la colocación de las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019?	O.E.2.- Describir cómo es la colocación de las personas en la Municipalidad de Urubamba - 2019	• Colocación de las personas	
P.E.3.- ¿Cómo es la recompensa a las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019?	O.E.3.- Describir cómo es la recompensa a las personas en la Municipalidad de Urubamba - 2019	• Recompensar a las personas	
P.E.4.- ¿Cómo es el desarrollo de las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019?	O.E.4.- Describir cómo es el desarrollo de las personas en la Municipalidad de Urubamba - 2019	• Desarrollo de las personas	
P.E.5.- ¿Cómo es la retención a las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019?	O.E.5.- Describir cómo es la retención a las personas en la Municipalidad de Urubamba - 2019	• Retener a las personas	
P.E.6.- ¿Cómo es la auditoria a las personas en la Municipalidad Provincial de Urubamba-Cusco- 2019?	O.E.6.- Describir cómo es la auditoria a las personas en la Municipalidad de Urubamba - 2019.	• Auditar a las personas	



ANEXO N° 02: MATRIZ DE CONCEPTUALIZACIÓN

TÍTULO: : “Gestión del Talento Humano de la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019”.		
Variable	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Gestión del Talento Humano</b></p> <p>(Majad Rondón, 2016) El proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales.</p>	<p>• <b>Incorporar a las personas</b></p> <p>“Los procesos para incorporar personas representa las actividades de ingreso a la organización de los candidatos que tienen características y competencias personales.”</p> <p>(Vallejo, 2015)</p>	<p>• <b>Reclutamiento de personal</b></p> <p>• <b>Selección de personal</b></p>
	<p>• <b>Colocación de las personas</b></p> <p>Los procesos de colocación de las personas implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto.”</p> <p>(Chiavenato, 2009)</p>	<p>• <b>Orientación de las personas</b></p> <p>• <b>Modelado del trabajo</b></p> <p>• <b>Evaluación del desempeño</b></p>
		<p>• <b>Recompensar a las personas</b></p>



	Constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos.” (Chiavenato, 2009)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Programas de incentivos</b></li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Prestaciones y servicios</b></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Desarrollo de las personas</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Capacitación</b></li></ul>
	El desarrollo de las personas tiene relación directa con la educación. Los modelos de formación, capacitación, educación entrenamiento y desarrollo deben garantizar las posibilidades de realizar todo aquello que el hombre puede ser, en razón a sus propios potenciales, sean estos innatos o adquiridos.  Es brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, generen ideas y conceptos modificando hábitos y	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Desarrollo de las personas y las organizaciones</b></li></ul>



	<p>comportamientos que sean más eficientes en lo que hacen. (Vallejo, 2015)</p>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Retener a las personas</b></li></ul> <p>Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos o motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales. (Chiavenato, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Relaciones con los empleados</b></li><li>• <b>Higiene, seguridad y calidad de vida</b></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Auditar a las personas</b></li></ul> <p>La auditoría del talento humano puede ser definida como el análisis de las políticas y prácticas del personal, la evaluación de su funcionamiento actual, seguidos de sugerencias para su mejoramiento. (Vallejo, 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Supervisar</b></li><li>• <b>Base de datos</b></li></ul>





**ANEXO 03: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN**

<b>TÍTULO:</b> “Gestión del Talento Humano de la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019”.		
<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Gestión del Talento Humano</b>	• Incorporar a las personas	• Reclutamiento de personal
		• Selección de personal
	• Colocación de las personas	• Orientación de las personas
		• Modelado del trabajo
		• Evaluación del desempeño
	• Recompensar a las personas	• Remuneración
		• Programas de incentivos
		• Prestaciones y servicios
	• Desarrollo de las personas	• Capacitación
		• Desarrollo de las personas y las organizaciones
	• Retener a las personas	• Relaciones con los empleados
		• Higiene, seguridad y calidad de vida
	• Auditar a las personas	• Supervisar.
		• Base de datos



ANEXO N° 04: MATRIZ DEL INSTRUMENTO

Título: “Gestión del Talento Humano de la Municipalidad Provincial de Urubamba - 2019”.						
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PESO	N° DE ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
Gestión del Talento Humano	Incorporar a las personas	Reclutamiento de personal	<p>1. La municipalidad difunde las convocatorias a través de los medios de comunicación que son más utilizados en la provincia.</p> <p>2. Las convocatorias se realizan con el tiempo suficiente para postular adecuadamente al puesto.</p>	33.3%		<p>- Siempre</p> <p>- Casi siempre</p> <p>- A veces</p> <p>- Casi nunca</p> <p>- Nunca</p>
		Selección de personal	<p>3. Los procesos de selección de personal se realizan con base en datos confiables.</p> <p>4. Los nuevos empleados demuestran nuevos talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.</p>			
	Colocar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación de las personas</li> <li>Modelado del</li> </ul>	<p>5. Todos los trabajadores reciben orientación respecto a su puesto de trabajo.</p> <p>6. El personal de la municipalidad recibe un manual de orientación.</p> <p>7. Al momento de ser contratado se me informa sobre las</p>	33.3%		<p>- Siempre</p> <p>- Casi siempre</p> <p>- A veces</p> <p>- Casi nunca</p> <p>- Nunca</p>



		<b>trabajo</b>	funciones del puesto, y las atribuciones que debo desempeñar.  8. Al momento de ser contratado la municipalidad brinda información sobre los niveles jerárquicos de cada puesto de trabajo.			
		• <b>Evaluación del desempeño</b>	9. La municipalidad realiza una valoración de mi desempeño y los resultados de mi trabajo.			
<b>Recompensar a las personas</b>	• <b>Remuneración</b>	10. Considero que la remuneración es proporcional a mi trabajo.	<b>33.3%</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre</li> <li>- Casi siempre</li> <li>- A veces</li> <li>- Casi nunca</li> <li>- Nunca</li> </ul>	
	• <b>Programas de incentivos</b>	11. El sistema de recompensas y beneficios es justo. 12. Me siento motivado por los incentivos brindados por la municipalidad.				
	• <b>Prestaciones y servicios</b>	13. La municipalidad brinda asistencia médica, seguro de vida y otros beneficios.				
<b>Desarrollo de las personas</b>	• <b>Capacitación</b>	14. La municipalidad brinda capacitaciones específicas para mi área de trabajo.  15. Como producto de las capacitaciones me desempeño mejor en mi trabajo.	<b>33.3%</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre</li> <li>- Casi siempre</li> <li>- A veces</li> <li>- Casi nunca</li> </ul>	



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollo de las personas y las organizaciones</b></li> </ul>	16. La municipalidad impulsa el desarrollo personal de los trabajadores.			- <b>Nunca</b>
<b>Retener a las personas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones con los empleados</b></li> </ul>	17. Los jefes directos supervisan y apoyan al personal que se encuentra con problemas externos que afectan su desempeño laboral. 18. Se realizan actividades para crear un ambiente de confianza, respeto y consideración que ayudan a eliminar barreras entre trabajadores.	<b>33.3%</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Siempre</b></li> <li>- <b>Casi siempre</b></li> <li>- <b>A veces</b></li> <li>- <b>Casi nunca</b></li> <li>- <b>Nunca</b></li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Higiene, seguridad y calidad de vida</b></li> </ul>	19. Las condiciones ambientales en mi trabajo me ayudan a desarrollar mi trabajo eficientemente. 20. Me siento seguro en mi lugar de trabajo. 21. Me siento satisfecho en mi puesto de trabajo.			
<b>Auditar a las personas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Supervisar</b></li> <li>• <b>Base de datos</b></li> </ul>	22. En la municipalidad se da seguimiento a las operaciones y actividades que realizo en mi puesto de trabajo. 23. En la municipalidad se controla el cumplimiento de las	<b>33.3%</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Siempre</b></li> <li>- <b>Casi siempre</b></li> <li>- <b>A veces</b></li> <li>- <b>Casi nunca</b></li> </ul>



			<p>normas o reglamentos impuestos en la municipalidad.</p> <p>24. En la municipalidad se registra la información del personal nuevo y también se actualizan los datos del personal.</p> <p>25. En la municipalidad se cuenta con la información necesaria en el tiempo oportuno para poder tomar decisiones.</p>			<b>- Nunca</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		



## ANEXO N° 05

### Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento:

$$\bar{X}_{max} = 5$$

Promedio mínimo de los ítems instrumento:

$$\bar{X}_{min} = 1$$

Rango:

$$R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$$

Amplitud:

$$A = \frac{\text{Rango}}{\text{Numero de escalas de interpretación}} = \frac{4}{5} = 0.80$$



**Construcción de la Baremación:**

<b>Promedio</b>	<b>Escala de Interpretación</b>
1.00 – 1.80	Muy malo
1.81 – 2.60	Malo
2.61 – 3.40	Regular
3.41 – 4.20	Bueno
4.21 – 5.00	Muy bueno



**Resultados de los ítems del cuestionario**

	NUNCA		CASI NUNCA		A VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
P1	6	3.9	28	18.4	29	19.1	45	29.6	44	28.9	152	100
P2	7	4.6	18	11.8	45	29.6	43	28.3	39	25.7	152	100
P3	9	5.9	25	16.4	43	28.3	49	32.2	26	17.1	152	100
P4	14	9.2	23	15.1	67	44.1	37	24.3	11	7.2	152	100
P5	18	11.8	42	27.6	53	34.9	33	21.7	6	3.9	152	100
P6	50	32.9	47	30.9	38	25.0	13	8.6	2	1.3	152	100
P7	15	9.9	33	21.7	34	22.4	48	31.6	22	14.5	152	100
P8	19	12.5	30	19.7	41	27.0	42	27.6	20	13.2	152	100
P9	32	21.1	60	39.5	33	21.7	21	13.8	6	3.9	152	100
P10	31	20.4	55	36.2	41	27.0	19	12.5	6	3.9	152	100
P11	49	32.2	57	37.5	31	20.4	13	8.6	2	1.3	152	100
P12	56	36.8	54	35.5	36	23.7	5	3.3	1	0.7	152	100
P13	26	17.1	25	16.4	33	21.7	39	25.7	29	19.1	152	100
P14	23	15.1	43	28.3	65	42.8	13	8.6	8	5.3	152	100
P15	11	7.2	40	26.3	69	45.4	18	11.8	14	9.2	152	100
P16	25	16.4	61	40.1	43	28.3	18	11.8	5	3.3	152	100
P17	28	18.4	49	32.2	50	32.9	15	9.9	10	6.6	152	100
P18	35	23.0	35	23.0	59	38.8	19	12.5	4	2.6	152	100
P19	18	11.8	43	28.3	56	36.8	27	17.8	8	5.3	152	100





P20	15	9.9	34	22.4	51	33.6	40	26.3	12	7.9	152	100
P21	10	6.6	15	9.9	44	28.9	52	34.2	31	20.4	152	100
P22	9	5.9	32	21.1	44	28.9	50	32.9	17	11.2	152	100
P23	9	5.9	41	27.0	52	34.2	38	25.0	12	7.9	152	100
P24	10	6.6	41	27.0	49	32.2	36	23.7	16	10.5	152	100
P25	27	17.8	53	34.9	40	26.3	20	13.2	12	7.9	152	100



UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE URUBAMBA



AUTORIZACION.

Mediante el presente documento se autoriza a los señores **RUBYLUZ ALEJANDRA HERRERA QUISPE, Y JAROL ARTURO ALVAREZ MESCO**, identificados con DNI N° 71975572, y 70400573, respectivamente, ambos egresados de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Andina del Cusco, para que realice la recolección de datos en cada oficina de la Municipalidad Provincial de Urubamba, para fines académicos referentes a su formación profesional. Motivo por el cual se les suplica darle las facilidades del caso, para cumplir su propósito.

Atentamente.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE URUBAMBA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS  
  
Abg. Nélida Arriola Concha  
JEFA DE LA UNIDAD DE RR.HH.



### CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL

ENTIDAD: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE URUBAMBA  
 SECTOR: GOBIERNO LOCAL

MODALIDAD	CANTIDAD
CONTRATACIÓN CAS	
CONTRATADOS EN ADMINISTRACIÓN	119
NOMBRADOS EN ADMINISTRACIÓN	13
PERMANENTES EN SERENAZGO	3
PERMANENTES EN LIMPIEZA	28
REINCORPORADOS JUDICIALMENTE	20
FUNCIONARIO	55
OBREROS NOMBRADOS	1
OBREROS REINCORPORADOS	7
TOTAL DE TRABAJADORES	252

MANCOMUNIDAD PROVINCIAL DE URUBAMBA  
 MUNICIPIO DE LOS JUJESOS HUAYANOS  
  
 Lidia Armola Concha  
 ALCAIDE DE LA UNIDAD DE RR.HH.