

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS:**

**LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
MUNICIPALIDAD DE BAÑOS DEL INCA, 2019.**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentada por:

**Bachiller: KAREN MASSIEL LEIVA CABRERA**

Asesor:

**Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**

**Cajamarca - Perú**

**2021**

COPYRIGHT © 2021 by  
**KAREN MASSIEL LEIVA CABRERA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS APROBADA:**

**LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
MUNICIPALIDAD DE BAÑOS DEL INCA, 2019.**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentada por:

**Bachiller: KAREN MASSIEL LEIVA CABRERA**

#### **JURADO EVALUADOR**

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz  
Asesor

Dr. Juan José Julio Vera Abanto  
Jurado Evaluador

Dra. María Esther León Morales  
Jurado Evaluador

Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo  
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2021



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERÚ



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

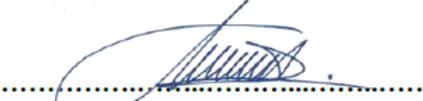
**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS**

Siendo las 17:30 horas del día 19 de febrero de dos mil veintiuno, reunidos a través de Gmeet [meet.google.com/hwk-pcggf-aep](https://meet.google.com/hwk-pcggf-aep), creado por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**, **Dra. MARÍA ESTHER LEÓN MORALES**, **Dr. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO**, y en calidad de Asesor el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BAÑOS DEL INCA, 2019**; presentada por la **Bach. en Contabilidad y Finanzas KAREN MASSIEL LEIVA CABRERA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó aprobar con la calificación de diecisiete (17) EXCELENTE, la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Contabilidad y Finanzas KAREN MASSIEL LEIVA CABRERA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 18:45 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Juan José Julio Vera Abanto**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dra. María Esther León Morales**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser el creador y maestro en cada instante de mi vida, ya que con su apoyo todo es posible.

A mi madre y a mi abuelita, que son las más grandes motivadoras e impulsoras de mi desarrollo personal y profesional, pero sobre todo a mis dos hermanos Sergio y Fátima porque sé que desde el cielo me cuidan y me guían para poder lograr mis metas.

La autora

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre y a mi abuelita, ya que sin su apoyo moral, económico, espiritual, no hubiera logrado cristalizar mis anhelos.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca por los conocimientos aprendidos;

A mi asesor, por sus sabias enseñanzas y guía permanente para desarrollar mi investigación.

La autora

Si no estás cometiendo errores, entonces no estás haciendo nada.

Me siento positivo porque cometo errores.

John Wooden

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vi
Epígrafe	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xiii
Lista de abreviaturas y siglas	xv
Glosario	xvi
Resumen	xvii
Abstract	xviii
<b>CAPÍTULO I: Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Contextualización.....	1
1.1.2.Descripción del problema.....	3
1.1.3. Formulación del problema .....	4
1.2. Justificación e importancia .....	5
1.2.1. Justificación científica.....	5
1.2.2. Justificación técnica – práctica.....	5
1.2.3. Justificación Institucional y personal .....	6
1.3. Delimitación de la investigación.....	6

1.4. Limitaciones.....	6
1.5. Objetivos .....	7
1.5.1.Objetivo general .....	7
1.5.2. Objetivos específicos.....	7
<b>CAPÍTULO II: Marco Teórico .....</b>	<b>8</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	8
2.2. Marco doctrinal .....	11
2.2.1. Teoría del comportamiento organizacional .....	11
2.2.2. Teoría de las necesidades de Maslow .....	13
2.2.3. Teoría X e Y de Mc Gregor .....	14
2.3. Marco conceptual.....	16
2.3.1. Gestión de recursos humanos.....	16
2.3.2. Desempeño laboral.....	22
<b>CAPÍTULO III: Planteamiento de la hipótesis y variables .....</b>	<b>32</b>
3.1. Hipótesis .....	32
3.1.1. Hipótesis general.....	32
3.1.2. Hipótesis específicas .....	32
3.2. Variables y categorías .....	32
3.3. Operacionalización/categorización de los componentes de las hipótesis .....	33
<b>CAPÍTULO IV: Marco metodológico .....</b>	<b>34</b>
4.1. Ubicación geográfica .....	34
4.2. Diseño de la investigación .....	34

4.3. Método de investigación .....	34
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación .....	35
4.4.1. Población y muestra .....	35
4.4.2. Unidad de análisis .....	35
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información .....	35
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	36
4.7. Equipos, materiales, insumos.....	36
4.7.1. Equipos.....	36
4.7.2. Materiales .....	36
4.8. Matriz de consistencia metodológica.....	37
<b>CAPÍTULO V: Resultados y discusión .....</b>	<b>39</b>
5.1. Presentación de resultados .....	39
5.2. Análisis e interpretación de resultados .....	41
5.3. Discusión de resultados.....	65
5.4. Contrastación de hipótesis .....	68
Conclusiones.....	70
Recomendaciones .....	71
Referencias bibliográficas .....	72
Apéndices .....	73
Apéndice 1: Encuesta gestion de recursos humanos .....	74
Apéndice 1: Encuesta desempeño laboral .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la hipótesis	33
Tabla 2	Matriz de consistencia	37
Tabla 3	Resumen por dimensión de la gestión de recursos humanos	39
Tabla 4	Resumen por dimensión de desempeño laboral	40
Tabla 5	Reclutamiento interno	41
Tabla 6	Reclutamiento externo	42
Tabla 7	Evaluación curricular	43
Tabla 8	Examen de conocimientos	44
Tabla 9	Examen psicológico	45
Tabla 10	Entrevista	46
Tabla 11	Contrato CAS	47
Tabla 12	Contrato por locación de servicios	48
Tabla 13	Información verbal	49
Tabla 14	Información escrita	50
Tabla 15	Aptitud	51
Tabla 16	Valores	52
Tabla 17	Emociones	53
Tabla 18	Sentimientos	54
Tabla 19	Sueldos	55
Tabla 20	Beneficios sociales	56
Tabla 21	Bonificaciones	57
Tabla 22	Máquinas y equipos de trabajo	58
Tabla 23	Útiles de escritorio	59

Tabla 24	Capacitaciones	60
Tabla 25	Seguridad en el trabajo	61
Tabla 26	Satisfacción laboral	62
Tabla 27	Trabajo en equipo	63
Tabla 28	Estadísticos de fiabilidad	64
Tabla 29	Correlación de Pearson	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Jerarquía de las necesidades de Maslow	14
Figura 2	Componentes de la remuneración total	26
Figura 3	Resumen por dimensión de la gestión de recursos humanos	39
Figura 4	Resumen por dimensión de desempeño laboral	40
Figura 5	Reclutamiento interno	41
Figura 6	Reclutamiento externo	42
Figura 7	Evaluación curricular	43
Figura 8	Examen de conocimientos	44
Figura 9	Examen psicológico	45
Figura 10	Entrevista	46
Figura 11	Contrato CAS	47
Figura 12	Contrato por locación de servicios	48
Figura 13	Información verbal	49
Figura 14	Información escrita	50
Figura 15	Aptitud	51
Figura 16	Valores	52
Figura 17	Emociones	53
Figura 18	Sentimientos	54
Figura 19	Sueldos	55
Figura 20	Beneficios sociales	56
Figura 21	Bonificaciones	57
Figura 22	Máquinas y equipos de trabajo	58
Figura 23	Útiles de escritorio	59

Figura 24	Capacitaciones	60
Figura 25	Seguridad en el trabajo	61
Figura 26	Satisfacción laboral	62
Figura 27	Trabajo en equipo	63

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

MBI	Municipalidad Baños del Inca
MRH	Mercado de recursos humanos
RRHH	Recursos humanos

## GLOSARIO

- **Administrar:** Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.
- **Administración:** Administración es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar las metas definidas.
- **Capacitación:** Se denomina capacitación al acto y el resultado de capacitar: formar, instruir, entrenar o educar a alguien.
- **Desempeño:** Disposición o aptitud para realizar distintas clases de actividades.
- **Desempeño Laboral:** El desempeño laboral es lo que el trabajador hace verdaderamente y no solo lo que sabe hacer según sus aptitudes.
- **Eficiencia:** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
- **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- **Gestión:** Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.
- **Gestión Pública:** 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.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.
- **Incentivo:** Aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico.
- **Motivación:** Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.
- **Organización:** es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos
- **Recurso Humano:** Personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

## RESUMEN

La investigación buscó determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Baños del Inca, lo cual se identificó porque existe una deficiente gestión de recursos humanos (68% de respuestas negativas en promedio), lo que trae consigo un bajo desempeño del personal (79% de respuestas negativas en promedio), como lo establece la teoría administrativa y los resultados de los estudios previos, existiendo por lo tanto una incidencia directa de la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral

Además, se comprueba porque el coeficiente de correlación de Pearson es esta investigación es de 0,449 lo que indica, una correlación positiva perfecta o negativa perfecta entre las dos variables.

La investigación se estructuró bajo un tipo aplicada, de nivel descriptivo y correlacional y bajo un diseño no experimental y transversal por su naturaleza de estudio

**Palabras clave:** Gestión de recursos humanos, satisfacción laboral, Municipalidad de Baños del Inca.

## ABSTRACT

The research sought to determine the incidence of human resources management in the work performance of the workers of the Baños del Inca Municipality, which was identified because there is a poor management of human resources (68% of negative responses on average), which brings with it a low performance of the staff (79% of negative responses on average), as established by the administrative theory and the results of previous studies, therefore there is a direct relationship between both variables.

In addition, it is verified because Pearson's correlation coefficient in this investigation is 0.449 which indicates, a perfect positive correlation or perfect negative correlation between the two variables.

The research was structured under an applied type, descriptive and correlational level and under a non-experimental and transversal design due to its nature of study

**Keywords:** human resources management, job satisfaction, Municipality of Baños del Inca.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

#### 1.1.1 Contextualización

En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo eficiente y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos. Esta realidad necesita de respuestas empresariales adecuadas que posibiliten la supervivencia de las empresas, y la gestión de recursos humanos trata de responder a las necesidades de este nuevo entorno. En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los trabajadores con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

Hoy en día nos encontramos en un mundo globalizado lleno de constantes cambios. Debido a este contexto es habitual caracterizar estos cambios bajo un único modelo, como si las orientaciones aplicadas fueran las mismas en todos los países.

La convergencia es visible, no obstante, en la importancia que se atribuye a la gestión en el manejo de los recursos públicos, lo que conlleva el desarrollo de las instituciones centrales de la gerencia en el Estado. Lo más destacado de las últimas dos décadas es la incorporación del Estado a la era del management, bajo incentivos cada vez más semejantes a los de las organizaciones que actúan en el marco de la disciplina de mercado. En este

sentido se ha creado la Ley del Sistema de Modernización del Estado, justamente para cumplir con esta mega tendencia.

Las transformaciones en la gestión de los recursos humanos en el sector público forman parte de un proceso más amplio de cambios en la organización y funcionamiento del aparato administrativo del Estado y que se reflejan en la Ley de modernización del Estado. Se ha hablado de reformas en la gestión pública o de nueva gestión pública para referirse a estos procesos que, además de la gestión de los recursos humanos, se han extendido a la gestión del presupuesto, de la estructura de la administración y las formas de prestación de servicios.

En el ámbito local, las instituciones públicas vienen afrontando una serie de problemas relacionados a la Gestión de los Recursos Humanos, como por ejemplo: la fuga de talentos del Estado, la falta de criterios o los criterios “particulares” para elegir a sus colaboradores; es decir, los problemas que se presentan en el proceso de reclutamiento y selección del personal, así como un mayor desarrollo de instrumentos modernos de administración como el manejo de perfiles, gestión por competencias, integración del talento, que apunten a que las políticas y las prácticas de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) sean congruentes entre sí, se refuercen mutuamente y que contribuyan a dejar de lado la tradicional concepción de la gestión de personal en la que se describe como operacional, aséptica y lejana, centrándola únicamente en el día a día para pasar a ser una GRH más proactiva, integrándola a la estrategia de la Organización.

### **1.1.2 Descripción del problema**

La Municipalidad Distrital de Baños del Inca es una Institución Pública al servicio de la comunidad, en la cual encontramos problemas en el personal que labora en dicha entidad ya que no se encuentran debidamente preparados para el cargo a desempeñar y lamentablemente no se le da la debida importancia para mejorar la gestión por parte del área a cargo. No existe capacitación, incentivos, etc., por parte de la Institución, para poder lograr las metas establecidas y cumplir con las funciones encomendadas por las Gerencias. El desempeño laboral se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. Existe un contagioso síndrome del cargo, el cual significa que al elevar su status adquiere el conocimiento que nunca ha tenido, ya que, en la mayoría de los casos, los cargos son otorgados por familiaridad, amistad, devolución de favores entre otros. No todos los trabajadores de la entidad tienen las mismas habilidades en el manejo de la tecnología para desarrollar mejor la labor encomendada y mucho menos tienen una actitud positiva para lograr un buen desarrollo emocional, enriquecer y explotar mucho mejor sus conocimientos. Existiendo personal con tiempo de servicio de más de cinco años, que se han mantenido en sus puestos de trabajo por la habilidad en sus funciones que realizan y no comparten sus experiencias con los nuevos trabajadores.

Podremos mencionar que, en la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, no existe la motivación económica, capacitación del personal, existe

diferencias entre el personal técnico, profesional y los gerentes de las diferentes áreas. La actitud del personal no alcanza sus objetivos personales ni laborales.

### **1.1.3 Formulación del problema**

#### **1.1.3.1 Pregunta General**

¿Cuál es la incidencia de la Gestión de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019?

#### **1.1.3.2 Preguntas Auxiliares**

- ¿Cómo incide el reclutamiento del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019?
- ¿Cómo incide la selección del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019?
- ¿Cómo incide la contratación del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019?
- ¿Cómo incide la inducción del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019?

## **1.2 Justificación e importancia**

### **1.2.1. Justificación científica**

Esta investigación se realizó con el propósito de incrementar al conocimiento existente sobre la gestión de recursos humanos y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, con la finalidad de evaluar cómo se está llevando a cabo los procesos de reclutamiento del personal, selección del personal, contratación del personal, inducción del personal, de tal manera que los resultados que se obtengan de esta investigación generan información que es útil para tomar medidas tendientes a mejorar la institución y por lo tanto el desempeño de sus colaboradores. El análisis de la gestión de recursos humanos, se utilizó para identificar, categorizar y analizar las percepciones que tienen los integrantes de la Municipalidad, en un determinado período de tiempo, valiéndose de métodos de recolección de información.

### **1.2.2. Justificación técnica-práctica**

La investigación busca resolver un problema práctico, debido que existe la necesidad de conocer cuál es la incidencia de la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca. Esta investigación generó información relevante que permitió tomar medidas correctivas dirigidas a mejorar la gestión pública y específicamente la gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, de tal manera que se busque mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, que beneficie a la imagen institucional.

### **1.2.3. Justificación institucional y personal**

A la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, le sirve para mejorar su gestión de recursos humanos y de esta manera mejorar su eficiencia y eficacia, pues es evidente que el desarrollo y buen funcionamiento de toda institución, está relacionado con el buen desempeño que tengan sus trabajadores, por lo tanto, consigan una buena imagen institucional.

Asimismo, sirve para afianzar mis conocimientos adquiridos en la maestría y potencie mis capacidades personales y profesionales.

## **1.3 Delimitación de la investigación**

### **1.3.1. Espacial**

Municipalidad de Baños del Inca, Distrito Los Baños del Inca, Provincia Cajamarca, dirección: Av. Atahualpa S/N.

### **1.3.2. Temporal**

Año 2019.

### **1.3.3. Temática**

La investigación se enfoca en la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral.

## **1.4 Limitaciones**

Las principales limitaciones están relacionadas con la falta de predisposición de los trabajadores para responder los cuestionarios, porque se encuentran desarrollando sus labores cotidianas. Esta limitación se solucionó mediante la solicitud al gerente municipal pidiendo que se otorguen las facilidades del caso, el miso que emitió un memorándum para tal efecto.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar la incidencia del reclutamiento del personal en el desempeño laboral de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.
- Identificar la incidencia de la selección del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.
- Identificar la incidencia de la contratación del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.
- Identificar la incidencia de la inducción del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### **Internacional**

Cevallos, (2015) en su tesis “*Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral, dirección provincial agropecuaria de Santa Elena, año 2015*” (Tesis de maestría). Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La investigación planteó como objetivo principal: Determinar la incidencia de la gestión de la unidad de talento humano en el desempeño laboral, mediante un estudio que involucre a directivos, personal administrativo y técnico orientado al diseño de un modelo de gestión para fortalecimiento del desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena. Llegando a la siguiente conclusión: El fortalecimiento del desempeño laboral del talento humano, está basado en programas de capacitación, tanto en lo administrativo como en lo técnico, contribuyendo a elevar el rendimiento integral en cada una de las áreas, beneficiando al cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.

Ghiglione, (2015) en su tesis “Gestión de Recursos humanos del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de la Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño.” (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Pampa.

El autor se planteó como objetivo principal: Generar conciencia de la necesidad de evaluaciones periódicas de desempeño del personal de planta permanente en los ámbitos de la Administración Pública como insumo necesario para la mejora

continúa en la gestión integral y en particular de sus RR.HH. Llegando así a la conclusión que los Recursos Humanos son el activo más importante dentro de las organizaciones públicas y representan el factor clave de éxito o fracaso. Los responsables de la Dirección de Recursos Humanos de la Honorable Cámara de Diputados de la provincia de La Pampa son conscientes de la necesidad de desarrollar un sistema integral de gestión de Recursos Humanos, que posibilite estimar el aporte real de los trabajadores a la organización, mediante evaluaciones periódicas de desempeño, así como plantear objetivos y acciones de mejora continua. Sin embargo, al día de la fecha no cuentan con las herramientas necesarias para abordar tal desafío. Los directivos, saben que planificar en forma estratégica e integral, sin dudas, permitirá mejorar los resultados a mediano y largo plazo y cuentan con la intención de empezar a implementar el sistema de gestión de Recursos Humanos.

### **Nacional**

Castillo, (2017) en la tesis “*La Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo - 2016.*” (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo.

La autora se planteó como objetivo principal: Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano con el del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Chaclacayo -2016. Llegando así a la conclusión que la presente investigación demuestra que existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano con el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.77 representó una alta asociación entre las variables. Se aprobó la hipótesis planteada y esta relación.

Casas, (2015) en la tesis “*Gestión por competencias y Desempeño Laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015.*”

(Tesis de maestría). Universidad Nacional José María Arguedas.

La autora se planteó como objetivo principal: Determinar la relación que existe entre Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015. Llegando así a la conclusión que con relación al objetivo general: determinar la relación que existe entre Gestión por Competencias y Desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor “sig.” es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo.

### **Local**

Velásquez, (2015) en la tesis “*Clima Organizacional y los niveles de Satisfacción Laboral en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca.*” (Tesis de maestría).

Universidad Nacional de Cajamarca.

La autora se planteó como objetivo principal: Determinar y analizar la relación entre clima laboral con los niveles de satisfacción laboral y formular una propuesta para fortalecer el clima organizacional y elevar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca. Llegando así a la conclusión que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, respecto al clima organizacional lo calificaron de regular, predominando el factor involucramiento laboral, estando impedidos de lograrlo en su máxima expresión

debido a que existe poca colaboración entre el personal de las áreas, cada trabajador aún no asegura sus niveles de logro en el trabajo, en la entidad aún no se afrontan y superan los obstáculos; contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación, necesidad que no es atendida por la Gerencia Municipal.

Barrantes, (2014) en su tesis “*El clima organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.*” (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca.

La investigación planteó como objetivo principal: Describir y analizar el clima organizacional de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca. Llegando así a la conclusión que se demostró que existe una relación estadística positiva de dependencia entre Desempeño Laboral y el Clima Organizacional, por lo que se puede decir que sí existe una mejora en el clima organizacional entonces se espera un mejor desempeño laboral.

## **2.2. Marco doctrinal**

### **2.2.1 La teoría del comportamiento organizacional**

Alles, (2015) nos dice que la teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento (behavioral sciences approach), el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. Es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria y casi

independiente.

Como la organización es un sistema cooperativo racional, solamente puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirían. Por esa razón la organización se caracteriza por una división racional del trabajo y por una determinada jerarquía.

En 1947 surge en los estados unidos un libro que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: el comportamiento administrativo, de Hebert Simon. Este libro que alcanzo gran repercusión, constituye un ataque indiscriminado a los principios de la teoría clásica y a la aceptación con las debidas observaciones y correcciones de las principales ideas de la teoría de las relaciones humanas, el libro constituye el inicio de la llamada teoría de las decisiones.

La teoría behaviorista se fundamenta en el comportamiento humano, sin embargo, el behaviorismo de Watson trajo a la psicología una metodología objetiva y científica basada en la comprobación experimental, en oposición al subjetivismo de la época, pero centrándose en el individuo, haciendo un estudio de su comportamiento con relación a factores externos (ambiente, relaciones interpersonales etc.) y factores internos (aprendizaje, estímulo, reacciones de respuesta hábitos etc.)

#### **A. Orígenes de la teoría del comportamiento**

Los orígenes de la teoría del comportamiento son los siguientes:

- Oposición fuerte y definitiva de las teorías anteriores.
- Critica severa a la teoría de las relaciones humanas y a la clásica.
- La incorporación de la sociología al campo de la teoría

administrativa (influenciada por la teoría del comportamiento).

- En contraposición con la teoría de la burocracia, con respecto al “modelo maquina”.

## **B. Proposiciones sobre la motivación humana**

Uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento de la administración es la motivación humana, campo en el que la teoría administrativa recibió voluminosa contribución.

Con el transcurrir de la teoría de las relaciones humanas, vemos que el hombre es un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento humano en dirección a ciertos objetivos personales. De esta manera cuando se suple una necesidad surge otra en su lugar, dentro de un proceso continuo que no tiene fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas.

### **2.2.2 La teoría de las necesidades de Maslow**

Según Maslow (2010), la motivación de las personas depende del tipo de necesidades.

Estas necesidades se disponen jerárquicamente según su capacidad para motivar la conducta. Señala que una necesidad es muy importante hasta el momento en que es satisfecha. Una vez que la necesidad es satisfecha, la siguiente más alta se convierte en predominante. Sólo cuando se está privado de algo, puede emplearse esta carencia como incentivo.



Figura 1. La jerarquía de las necesidades de Maslow  
Fuente: (Maslow, 2010)

Necesidades Fisiológicas: Son: alimentación, descanso, bebida, etc.

Aplicadas: Salario, vacaciones, condiciones de hábitat en el trabajo, etc.

Necesidades de Seguridad: Son: protección y estabilidad. Aplicadas: seguridad en el trabajo, jubilación, seguros, pensiones, etc.

Necesidades Sociales y de Aplicación: Son: asociación, amistad, amor, aceptación, etc. Aplicadas: grupos de trabajo, actividades grupales (profesionales, científicas, etc.).

Necesidades de Estima: Son: reconocimiento, aprecio, confianza en sí mismo. Aplicadas: títulos, poder, premios, promoción, reconocimientos, etc.

Necesidades de Autorrealización: Son: Alcanzar el autodesarrollo y el propio potencial. Aplicadas: Hacer trabajos creativos, desarrollar habilidades, etc.

### 2.2.3 Las teorías X e Y de Mc Gregor

Mc Gregor (1960), propone una visión pesimista del hombre respecto del trabajo, con una visión optimista.

**La Teoría X:** De acuerdo con este sistema, la hipótesis sobre el

comportamiento son las siguientes: los hombres se ven obligados a trabajar y no les gusta el trabajo. Evitan las responsabilidades, no tienen ambición y tratan por encima de todo de preservar su seguridad. No les gusta cambiar. Tienen necesidades de unas directrices estrictas. Tienen necesidad de ser controlados y castigados.

La sanción negativa permite obtener de las personas el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos.

Teniendo en cuenta esta teoría, la Organización debe ser apremiante y coactiva, poniendo en funcionamiento:

- Reglamentos y procedimientos detallados
- Una división de los cometidos. Un control sistemático
- Un estilo de dirección autoritario que no deje lugar a iniciativas
- Una selección muy rígida

La Teoría Y.- Opuesta totalmente a la teoría X, parte de las hipótesis siguientes: El esfuerzo físico e intelectual en el trabajo es natural, tanto como lo son las actividades de diversión, tiempo libre y reposo. Las personas quieren alcanzar objetivos y tratan de tomar iniciativas y ejercer autocontrol.

Con frecuencia, la gente es capaz de usar imaginación y creatividad para la resolución de los problemas. A la gente le gusta tener responsabilidades y trata de asumirlas en contextos razonables.

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1 Gestión de Recursos Humanos**

#### **a. Definición**

Chiavenato, I. (2013), indica que la gestión del talento Humano o gestión de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales. (Chiavenato, I. 2013).

#### **b. Objetivos**

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

**c. Dimensiones de la gestión de recursos humanos**

Chiavenato, I. (2013). A partir de la conceptualización de la organización, los aspectos relacionados con el personal, desempeñan un papel central. Una de las misiones básica y fundamental de la organización consiste en conseguir un uso efectivo y una adaptación adecuada de los recursos humanos y clima laboral satisfactorio.

Para que ésta se pueda conseguir tendremos que definir los procesos básicos de Recursos Humanos, que han de contemplar las relaciones del individuo y la organización en su totalidad, éstos pueden agrupar los siguientes aspectos:

- **Reclutamiento de personal:** para incorporar nuevos miembros a la organización, de acuerdo a las necesidades planteadas.

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Éste es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. Por medio del reclutamiento, la organización —que forma parte del mercado de trabajo— envía una señal de oportunidades

de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RH.

Reclutamiento Interno y Externo: En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo.

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 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.

Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas. El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos.

Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de

transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización). Por su lado, para funcionar bien, el reclutamiento externo debe abordar el mercado de recursos humanos de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar. El reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

- **Selección de personal:**

(Chiavenato, I., 2013). La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. Si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones individuales

para aprender y trabajar, entonces la selección de personas sería innecesaria. Sin embargo, las variantes humanas son enormes.

Las diferencias individuales, tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades, competencias, etc.), hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones. Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización, etc. Un aspecto importante de la selección de las personas es estimar a priori esas variables individuales. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no sólo un diagnóstico actual, sino, principalmente, un pronóstico futuro de esas variables. No sólo una idea actual, sino una proyección de cómo estarán a largo plazo.

- **Contratación del personal:**

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.

Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.

La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.

La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.

- **Inducción del personal:**

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización a pesar de que muchos gerentes no la toman en cuenta, a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.

Es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la entidad en la que ingresan. Asimismo, el nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto

de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la institución.

En este sentido se puede definir como un tipo de adiestramiento para que se adecua al individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia entidad, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquieren como trabajador.

### **2.3.2. Desempeño laboral**

#### **a. Definición**

Robbins, S. y Coulter, M. (2013), definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins, S. y Coulter, M. (2013), explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

Mora, (2014), establece que el Desempeño Laboral es el comportamiento o conducta real del trabajador para desarrollar competentemente sus deberes u obligaciones inherentes a un puesto de

trabajo. Es lo que, en realidad, hace no lo que sabe hacer. Esto comprende la peripicia técnica, la preparación técnica más la experiencia acumulada, eficacia en decisiones, destreza en la ejecución de procedimientos y buenas relaciones interpersonales, entre otros.

**b. Objetivos de la evaluación del desempeño**

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

Indirectamente sirve para establecer el sistema de evaluación con las respectivas normas para su aplicación. La evaluación del desempeño tiene a la vez los siguientes objetivos específicos:

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
- Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos.
- Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.
- Mejorar la relación superior y subordinado, al verificar el desempeño individual.
- Proveer información de retroalimentación para mejorar el

comportamiento laboral de los trabajadores.

- Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.
- Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

### **c. Dimensiones del desempeño laboral**

- **Relaciones Interpersonales**

Llaneza (2006), en el medio de trabajo las relaciones interpersonales van a jugar un papel tanto más importante cuanto más afectadas estén de un carácter generalmente coercitivo: no se elige en general, a los colegas en el trabajo, ni a quienes ejercen unas funciones jerárquicas. Estas relaciones interpersonales en el medio de trabajo van a constituir elementos esenciales de la satisfacción en el trabajo.

Las relaciones interpersonales entre los integrantes de una organización constituyen un factor primordial en la institución, y guarda una estrecha relación con el proceso comunicacional que existe entre el personal de la organización.

Están influenciadas por diversos factores tanto internos como externos al individuo:

- Factores externos: condiciones de trabajo, el nivel socioeconómico; el tipo de líder formal; falta de tiempo para el esparcimiento, la inseguridad en el trabajo; segmentación y burocratización del mismo, así como la sensación de ser fácilmente sustituibles; etc.
- Factores internos: la personalidad, los valores, las actitudes, los estilos

de comunicación, la cultura, la edad, el género y el estado civil, los cuales determinan las interrelaciones laborales tanto entre compañeros como con los superiores, en ámbitos como la cooperación, el esfuerzo, la habilidad y la motivación.

- **Remuneración**

(Chiavenato, I., 2013), nos dice que nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio. Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación. En otros términos, la dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados y, cuanto mayor sea esa medida, tanto mayor será su dedicación. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización.

**Sueldos:** Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.

**Bonos:** Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

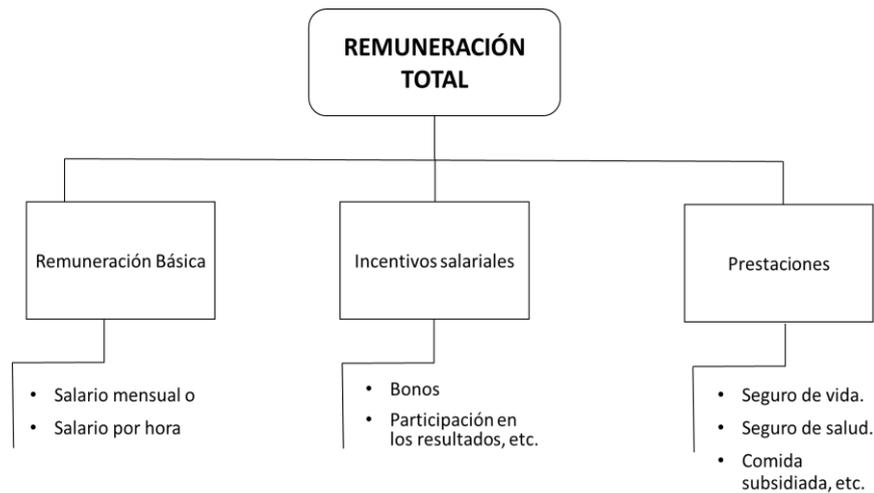


Figura 2. Los tres componentes de la remuneración total  
Fuente: (Chiavenato, I., 2013)

### • Elementos de Trabajo

El material de oficina es un aspecto a ser considerado ya que éste juega un papel fundamental en el ambiente de trabajo y desempeño de los empleados. A pesar de que la mayoría de empresas, negocios e instituciones no son conscientes de la importancia de comprar material de oficina de calidad, existe una gran cantidad de ventajas o beneficios que éstos aportan para el ambiente laboral.

Las personas que trabajan en una oficina necesitan de un ambiente de trabajo agradable, en donde puedan estar cómodos para desempeñar sus funciones; ya que éste estado mental produce en ellos un aumento en su rendimiento. De hace casi un siglo, aproximadamente por la década de los 20's y 30's, los psicólogos y especialistas en el ámbito social y laboral hallaron que el ambiente laboral influye de forma negativa o positiva en los trabajadores, por lo que se debe tener en cuenta todos los factores de importancia como el material de oficina.

La principal ventaja que ofrecen es proporcionar la comodidad en el ambiente de trabajo y brindar todos los elementos necesarios para el correcto

desempeño de sus funciones. Entre el material de oficina para ser más productivo podemos encontrar:

- Equipos y dispositivos: Los equipos o dispositivos de cada oficina tendrán como función que los empleados los utilicen para cumplir sus funciones, como por ejemplo ordenadores, fotocopiadoras, teléfonos, impresoras, entre otros. Sin embargo, según la función y objetivo de la empresa o institución, podrán existir más o menos dispositivos en la misma. En el caso de una oficina común y corriente, es necesario contar con ordenadores a todo terreno, es decir, escatimar en el costo de ellos puede suponer un problema en la productividad de los empleados, ya que éstos podrían congelarse, presentar fallas o ser lentas en su uso diario; por lo que preferiblemente es necesario escoger un modelo no tan costoso, pero que pueda soportar el uso de los empleados en su día a día.
- Sillas y escritorios: La silla y el escritorio son fundamentales para proporcionar al empleado comodidad en su área de trabajo, por lo que deberás considerar estos aspectos al momento de adquirir el material para empresas.
  - Los escritorios deben ser amplios, con capacidad de colocar en orden todos los elementos necesarios para el empleado.
  - La silla debe ser de calidad para que el individuo se pueda sentar con comodidad y no presente lesiones en la espalda, lo cual se puede lograr fácilmente con una mala postura consecuencia de una mala silla.
- Material de oficina en general: Entre estos podemos encontrar los cartuchos de impresora, papel, carpetas, lápices o bolígrafos, pizarra y

marcadores, clips, entre muchos otros. Éstos ayudarán en las anotaciones de importancia, organización y más. De igual manera, también los demás elementos de mobiliaria como estanterías, archivadores, muebles, cajones y más. Los cuales ofrecerán la posibilidad de llevar una organización mucho más adecuada y acorde, lo que contribuirá a disminuir los niveles de estrés que produce el desorden en la mayoría de oficinas.

- **Capacitación al Personal**

Chiavenato, I. (2013). Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes y usuarios.

Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. Aun cuando en este capítulo hablaremos de tres concepciones de capacitación, la tercera será la que reciba mayor atención por su importancia.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El

desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

- **Ambiente Laboral**

Chiavenato, I. (2013). Desde el punto de vista de la administración de personas, la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. 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 en el 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 y 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.

Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales. En algunas organizaciones los procesos para retener a las personas merecen una calificación baja, porque se acercan al modelo de orden y obediencia a ciegas, que hace hincapié en una disciplina rígida,

aplicada mediante reglamentos impuestos a las personas con el objeto de estandarizar la disciplina y su desempeño en la organización. Así, el modelo se basa en la estandarización, es decir, se califica a las personas con medias o promedios de parámetros generales y se dejan de lado sus diferencias y características individuales. En otras organizaciones los procesos para retener a las personas son complejos y elaborados, se acercan al modelo de autodeterminación y realización personal de los individuos, con énfasis en la flexibilidad del sistema y en la motivación intrínseca de las personas. Así, el modelo subraya la libertad y la autonomía de las personas y privilegia la diferenciación y la diversidad, con base en las diferencias individuales de las personas.

## **CAPÍTULO III**

### **PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

La gestión de recursos humanos tiene una incidencia directa y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

- El reclutamiento del personal en la Municipalidad de Baños del Inca, 2019, incide de manera directa y significativa en el desempeño laboral.
- La selección de personal en la Municipalidad de Baños del Inca, 2019, incide de manera directa y significativa en el desempeño laboral.
- La contratación del personal incide de manera directa y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.
- La inducción del personal incide de manera directa y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.

#### **3.2. Variables**

##### **3.2.1. Variable independiente**

Gestión de Recursos Humanos.

##### **3.2.2. Variable dependiente**

Desempeño Laboral.



## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica

La investigación se realizó en la Municipalidad de Baños del Inca Avenida Atahualpa S/N (Plaza de Armas) – Distrito de Baños del Inca, Departamento de Cajamarca.

#### 4.2. Diseño de la investigación

No experimental: La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no se hace variar intencionalmente el comportamiento de las variables independientes, solo se observaron fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernández, 2014).

Transversal: La información del estudio es transversal porque se recolecta la información en el año 2019. (Hernández, 2014).

#### 4.3. Métodos de investigación

Analítico – Sintético: Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual y luego de forma holística e integral. Estos métodos corresponden a géneros de raciocinio o sea la inducción y deducción. (Hernández, 2014)

En la presente investigación se aplicaron estos métodos porque las variables se analizaron en función de cada una de sus dimensiones e indicadores, para luego componer un resultado que se generalizó y en base a ello, se realizó la discusión de resultados.

Inductivo: El método inductivo es un proceso utilizado para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares. Es el método científico más usado. (Hernández, 2014)

La investigación utilizó este método puesto que se obtuvieron conclusiones a partir de premisas particulares.

Deductivo: Se habla del método deductivo para referirse a una forma específica de pensamiento o razonamiento, que extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto dado de premisas o proposiciones. Es, dicho de otra forma, un modo de pensamiento que va de lo más general (como leyes y principios) a lo más específico (hechos concretos). (Hernández, 2014).

#### **4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación**

**Población:** La población de estudio está compuesta por 21 trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.

**Muestra:** La muestra es no probabilística por que la población es pequeña, es decir, es la misma que la población.

**Unidad de análisis:** Municipalidad Distrital de Baños del Inca.

**Unidad de Observación:** Los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

**Instrumento:** Cuestionario

**Técnica:** Encuesta con preguntas cerradas tanto para la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en la Municipalidad Baños del Inca. La misma que tiene tres alternativas de respuesta: “sí”, a veces” y “no”.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

La investigación analizó y representó los datos mediante figuras y tablas que fueron procesadas en el programa Excel 2019 para luego realizar las interpretaciones correspondientes.

#### **4.7. Equipos, materiales, insumos, etc.**

##### **4.7.1. Equipos de cómputo**

- Laptop
- Mouse
- Impresora

##### **4.7.2. Materiales**

- Cuadernos
- Lapiceros
- Hojas bond
- Libros

#### 4.8. Matriz de consistencia metodológica

**Tabla 2.**

*Matriz de consistencia metodológica*

TITULO: La Gestión de Recursos Humanos y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.								
Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
<b>Pregunta general</b> ¿Cuál es la incidencia de la Gestión de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019?	<b>Objetivo general</b> Determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.	<b>Hipótesis general</b> La gestión de recursos humanos tiene una incidencia directa y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.	<b>Variable Independiente (X)</b>  Gestión de Recursos Humanos	Reclutamiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento interno</li> <li>• Reclutamiento externo</li> </ul>	Instrumento: Cuestionario  Técnica: Encuesta y entrevista	Tipo de investigación   Aplicada  Nivel de investigación  Descriptiva y correlacional  Diseño de investigación  No experimental y transversal	La población de estudio está compuesta por 21 trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.  La muestra será no probabilística por que la población es pequeña, es decir será la misma que la población.
				Selección del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación curricular</li> <li>• Examen de conocimientos</li> <li>• Examen psicológico</li> <li>• Entrevista</li> </ul>			
				Contratación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato CAS</li> <li>• Contrato por Locación de servicios</li> <li>•</li> </ul>			
				Inducción del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información Verbal</li> <li>• Información escrita</li> </ul>			
<b>Preguntas auxiliares</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo incide el reclutamiento de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de</li> </ul>	<b>Objetivos específicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar como incide el reclutamiento del personal en el desempeño laboral de la Municipalidad de</li> </ul>	<b>Hipótesis específicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El reclutamiento del personal en la Municipalidad de Baños del Inca, 2019, incide de manera directa</li> </ul>	<b>Variable dependiente (Y)</b>  Desempeño Laboral	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes</li> <li>• Valores</li> <li>• Emociones</li> <li>• Sentimientos</li> </ul>			
				Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo</li> <li>• Beneficios Sociales</li> <li>• Bonificaciones</li> </ul>			

<p>Baños del Inca, 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera la selección del personal incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019?</li> <li>• ¿Cuál es la incidencia de la contratación del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019?</li> <li>• ¿La inducción del personal incide en el en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019?</li> </ul>	<p>Baños del Inca, 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar de qué manera la selección del personal incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.</li> <li>• Determinar cuál es la incidencia de la contratación del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.</li> <li>• Analizar si la inducción del personal incide en el en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.</li> </ul>	<p>y significativa en el desempeño laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La selección de personal en la Municipalidad de Baños del Inca, 2019, incide de manera directa y significativa en el desempeño laboral.</li> <li>• La contratación del personal incide de manera directa y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.</li> <li>• La inducción del personal incide de manera directa y significativa en el en el desempeño laboral de los</li> </ul>		Elementos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinas y equipos de trabajo.</li> <li>• Útiles de oficina</li> </ul>			
				Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de capacitaciones</li> </ul>			
				Ambiente Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Higiene</li> <li>• Seguridad en el trabajo.</li> <li>• Satisfacción laboral.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>			

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de resultados

##### 5.1.1. Gestión de recursos humanos

**Tabla 3**  
*Resumen por dimensiones de gestión de recursos humanos*

Dimensiones	Promedio %
Reclutamiento	55
Selección	70
Contratación	74
Inducción	74
Promedio ponderado %	68

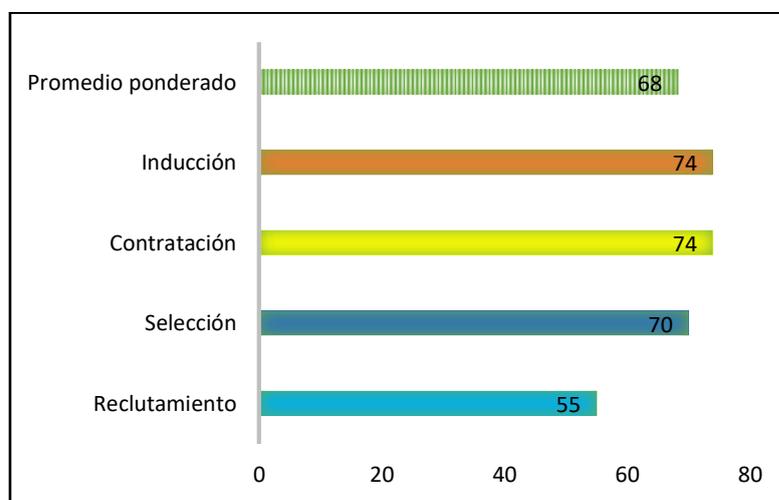


Figura 3. Resumen por dimensiones de gestión de recursos humanos

#### **Interpretación:**

Como se puede apreciar en la figura, el promedio porcentual de las dimensiones de la gestión de recursos humanos es 68% de respuestas negativas, lo cual se interpreta como que la gestión está calificada con respuestas negativas, indican

que no se lleva a cabo correctamente porque claramente se deduce que es empírica y que no se aplican los procesos de personal que la teoría administrativa tiene establecida para lograr un personal idóneo que pueda tener un desempeño adecuado en el desarrollo de sus labores.

### 5.1.2. Desempeño laboral

**Tabla 4**  
*Resumen por dimensiones de desempeño laboral*

Dimensiones	Promedio
Relaciones interpersonales	79
Remuneraciones	79
Elementos de trabajo	74
Capacitación	81
Ambiente laboral	81
Promedio ponderado	79

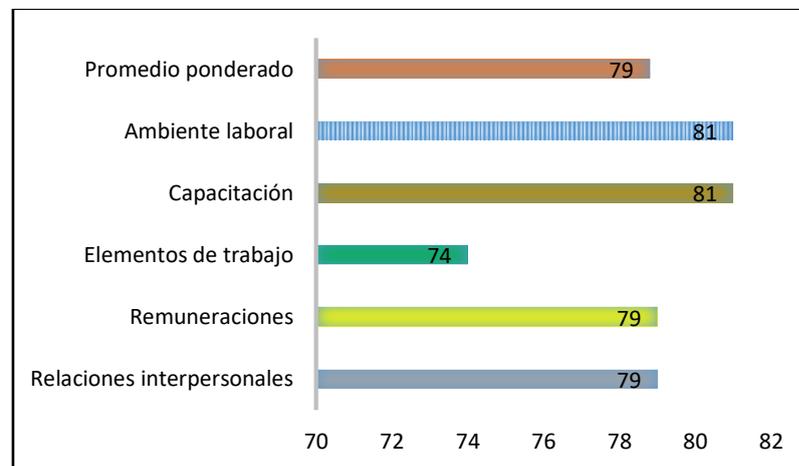


Figura 4. Resumen por dimensiones de desempeño laboral

#### Interpretación:

Como se puede apreciar en la figura, el promedio de las dimensiones del desempeño laboral es 79% de respuestas negativas, lo cual se interpreta como que la performance del personal está calificada con respuestas negativas que

indican que existe un bajo rendimiento del personal que afecta el desempeño individual, grupal como institucional, con el grave perjuicio de atención a los usuarios de la Municipalidad de Baños del Inca.

En conclusión, esta situación denota que una deficiente gestión de recursos humanos (68% de respuestas negativas en promedio), trae consigo un inevitable bajo desempeño del personal (79% de respuestas negativas en promedio), como lo establece la teoría administrativa y los resultados de los estudios previos, existiendo por lo tanto una relación directa entre ambas variables.

## 5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

### 5.2.1. Análisis e interpretación

#### A. Gestión de recursos humanos

##### a) Dimensión: Reclutamiento

**Tabla 5**  
*Reclutamiento interno*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	4	19
A veces	6	29
No	11	52
Total	21	100

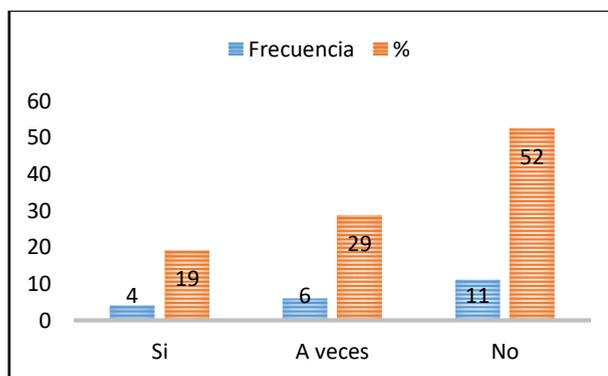


Figura 5. *Reclutamiento interno*

### Interpretación:

De los 21 trabajadores encuestados, el 52% señaló que no se lleva a cabo el reclutamiento interno, mientras que el 29% indica que solo a veces. Esta situación denota que no hay promoción interna lo cual es negativo para el personal porque no lo motiva a hacer su mejor esfuerzo para que se le pueda dar una oportunidad de mejora.

**Tabla 6**  
*Reclutamiento externo*

Alternativas	Frecuencia	%
<b>Si</b>	12	57
<b>A veces</b>	5	24
<b>No</b>	4	19
<b>Total</b>	21	100

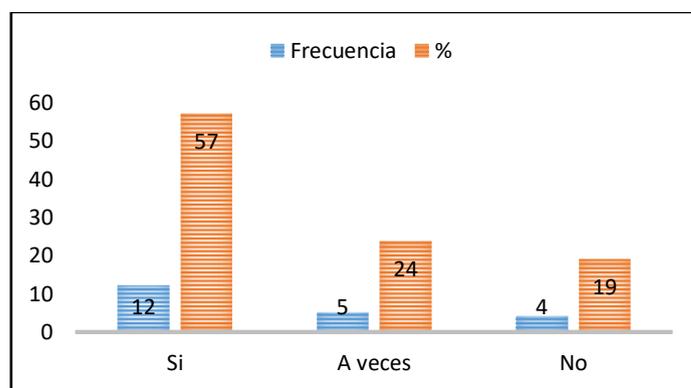


Figura 6. Reclutamiento externo

### Interpretación:

De los 21 trabajadores encuestados, el 57% señaló que se lleva a cabo el reclutamiento externo, mientras que el 24% indica que solo a veces. Esta situación denota que una clara predisposición a incorporar personal externo, es factor de desmotivación para el personal interno.

## b) Dimensión: Selección

**Tabla 7**  
*Evaluación curricular*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	3	14
A veces	3	14
No	15	71
Total	21	100

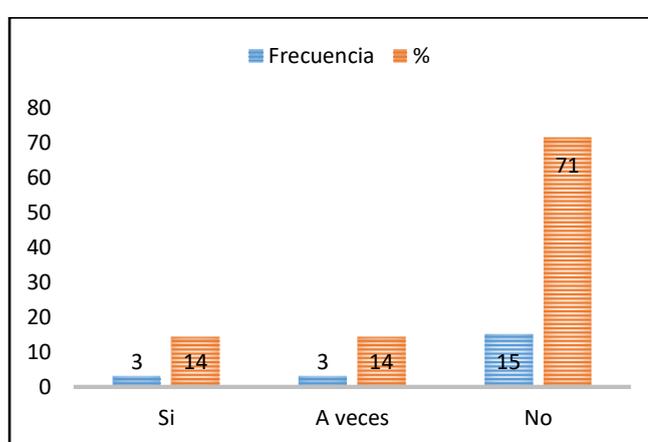


Figura 7. *Evaluación curricular*

### **Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 71% señaló que no se lleva a cabo la evaluación curricular, mientras que el 14% indica que solo a veces. Esta situación es negativa, por que denota una omisión al proceso correcto de seleccionar al personal porque denota una clara influencia del factor político en la selección del personal.

**Tabla 8**

*Examen de conocimientos*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	3	14
A veces	3	14
No	15	71
Total	21	100

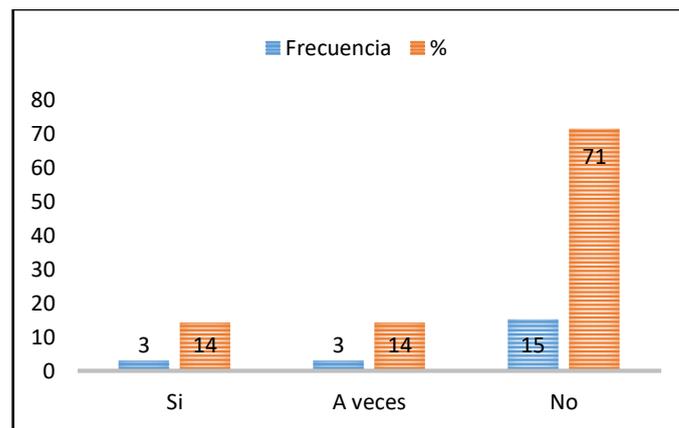


Figura 8. *Examen de conocimientos*

**Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 71% señaló que no se lleva a cabo la evaluación conocimientos, mientras que el 14% indica que solo a veces. Esta situación también es negativa, por que denota una clara influencia política en la selección de personal, lo cual afectará al desempeño laboral.

**Tabla 9**

*Examen psicológico*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	3	14
A veces	3	14
No	15	71
Total	21	100

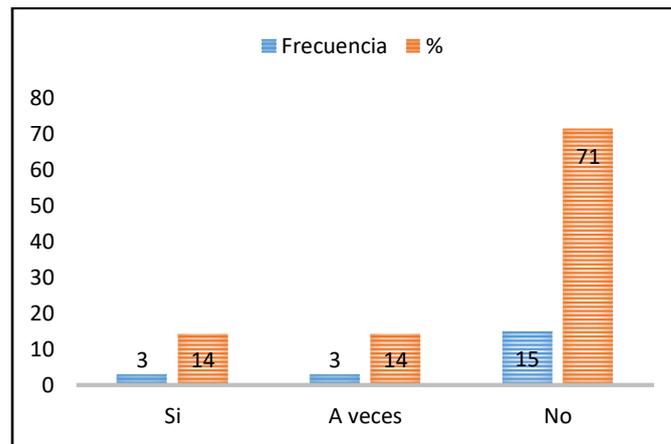


Figura 9. Examen psicológico

**Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 71% señaló que no se lleva a cabo la evaluación psicológica, mientras que el 14% indica que solo a veces. Esta situación también es negativa, por que denota igualmente una clara influencia política en la selección del personal, con lo cual no se evalúa al candidato en su parte personal.

**Tabla 10**  
*Entrevista*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	3	14
A veces	4	19
No	14	67
Total	21	100

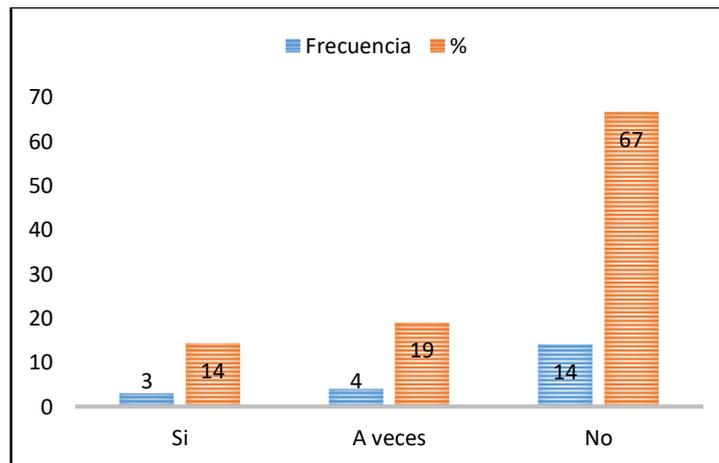


Figura 10. *Entrevista*

**Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 67% señaló que no se lleva a cabo la entrevista al candidato a ocupar un puesto de trabajo, mientras que el 19% indica que solo a veces. Esta situación también es negativa, por que denota igualmente una clara influencia política en la selección del personal, con lo cual no se entrevista al personal.

### c) Dimensión: Contratación

**Tabla 11**

*Contrato CAS*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	18	86
A veces	0	0
No	3	14
Total	21	100

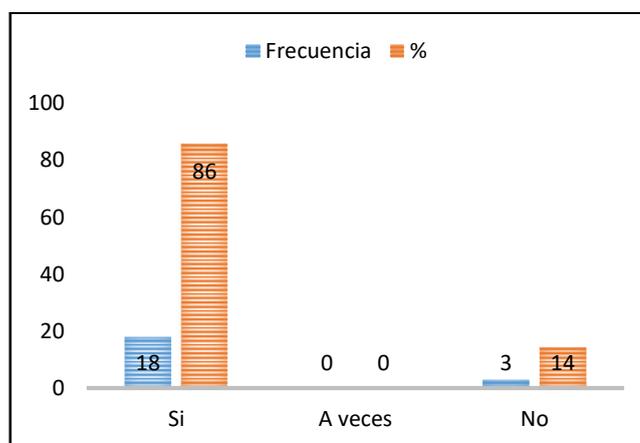


Figura 11. *Contrato CAS*

#### **Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 86% señaló que solo se contrata al personal nuevo bajo la modalidad del CAS, mientras que el 14% indica que no. Esta situación también es negativa, porque demuestra que no se promueve la estabilidad del personal, lo cual traerá como consecuencia una desmotivación del personal que afectará su desempeño en la Municipalidad.

**Tabla 12**

*Contrato por locación de servicios*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	13	62
A veces	5	24
No	3	14
Total	21	100

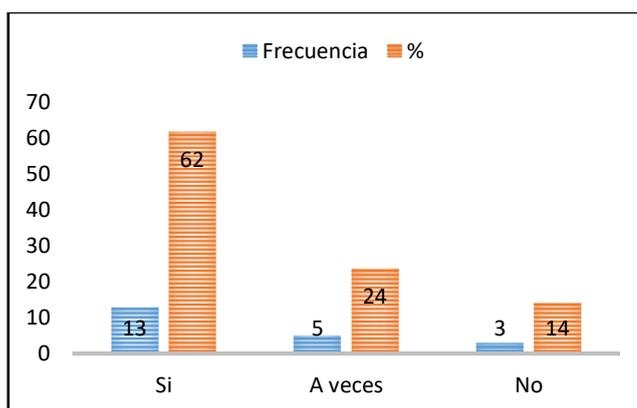


Figura 12. *Contrato por locación de servicios*

**Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 62% señaló que solo se contrata al personal nuevo bajo la modalidad de locación de servicios, mientras que el 24% indica que a veces. Esta situación también es negativa, porque demuestra que no se promueve la estabilidad del personal, lo cual traerá como consecuencia una desmotivación del personal que afectará su desempeño en la Municipalidad.

#### d) Dimensión: Inducción

**Tabla 13**  
*Información verbal*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	1	5
A veces	5	24
No	15	71
Total	21	100

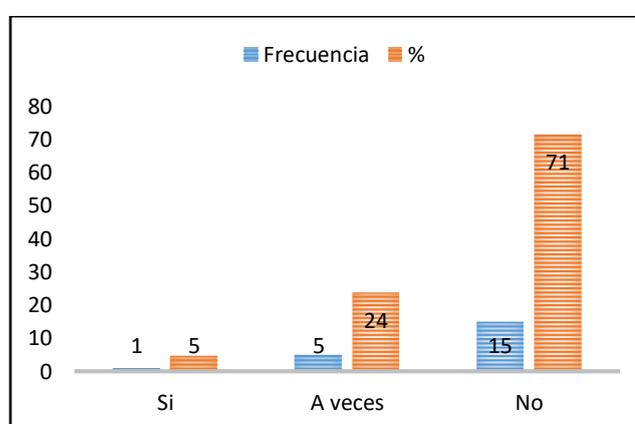


Figura 13. *Información verbal*

#### **Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 71% señaló que solo se informa verbalmente al personal nuevo, mientras que el 24% indica que a veces. Esta situación también es negativa, porque demuestra que no orientación del personal para que se acople rápidamente a su puesto de trabajo, lo cual traerá como consecuencia desconcentración del personal que afectará su desempeño en la Municipalidad.

**Tabla 14**  
*Información escrita*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	1	5
A veces	4	19
No	16	76
Total	21	100

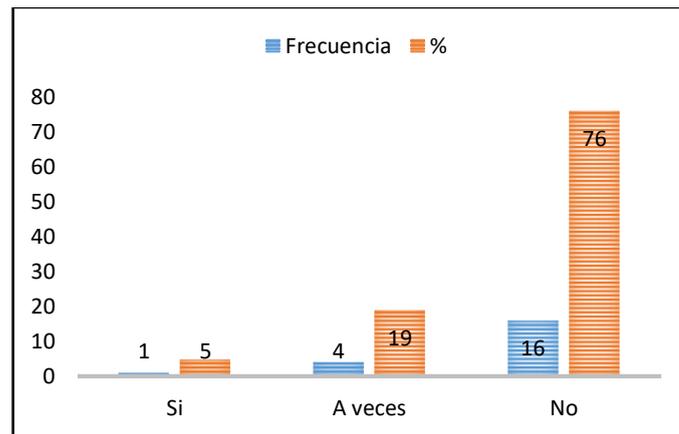


Figura 14. *Información escrita*

**Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 76% señaló que solo se informa por escrito al personal nuevo, mientras que el 19% indica que a veces. Esta situación también es negativa, porque demuestra que no orientación del personal para que se acople rápidamente a su puesto de trabajo, lo cual traerá como consecuencia desconcentración del personal que afectará su desempeño en la Municipalidad.

## B. Desempeño laboral

### a) Dimensión: Relaciones interpersonales

**Tabla 15**

*Aptitudes*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	1	5
A veces	3	14
No	17	81
Total	21	100

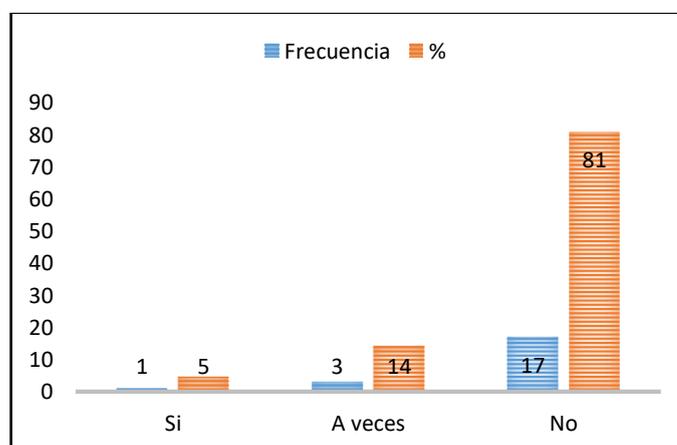


Figura 15. *Aptitudes*

#### **Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 81% señaló que el personal no tiene aptitud en el desarrollo de su trabajo, mientras que el 14% indica que a veces. Esta situación es negativa, porque demuestra que el personal no conoce las responsabilidades de su puesto de trabajo, lo cual traerá como consecuencia un bajo desempeño en la Municipalidad.

**Tabla 16**  
*Valores*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	1	5
A veces	4	19
No	16	76
Total	21	100

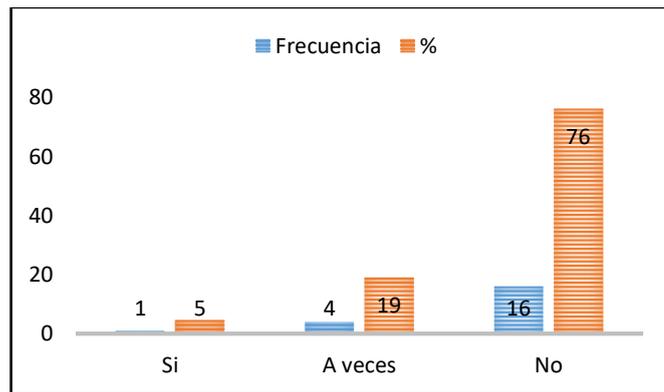


Figura 16. *Valores*

**Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 76% señaló que el personal no tiene valores en el desarrollo de su trabajo, mientras que el 19% indica que a veces. Esta situación es negativa, porque demuestra que el personal tiene déficit de ética en su trabajo, lo cual traerá como consecuencia problemas para la Municipalidad. Esta situación debe revertirse a la brevedad posible más aun ahora que nos encontramos con graves problemas de corrupción.

**Tabla 17**

*Emociones*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	1	5
A veces	4	19
No	16	76
Total	21	100

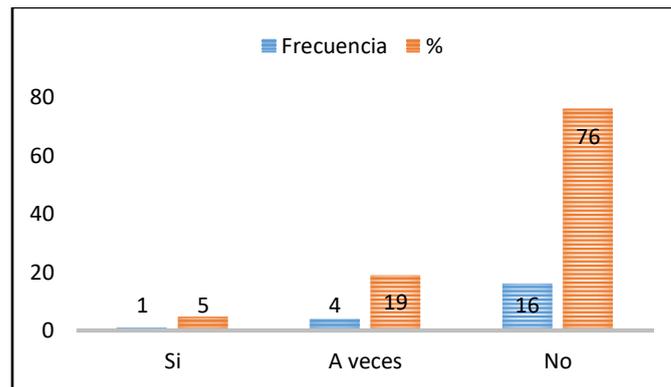


Figura 17. *Emociones*

**Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 76% señaló que el personal no pone emoción ni pasión en el desarrollo de su trabajo, mientras que el 19% indica que a veces. Esta situación es negativa, porque denota que el personal no tiene compromiso en su trabajo, lo cual traerá como consecuencia bajo desempeño en la Municipalidad. Esta situación debe revertirse a la brevedad posible.

**Tabla 18**  
*Sentimientos*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	1	5
A veces	3	14
No	17	81
Total	21	100

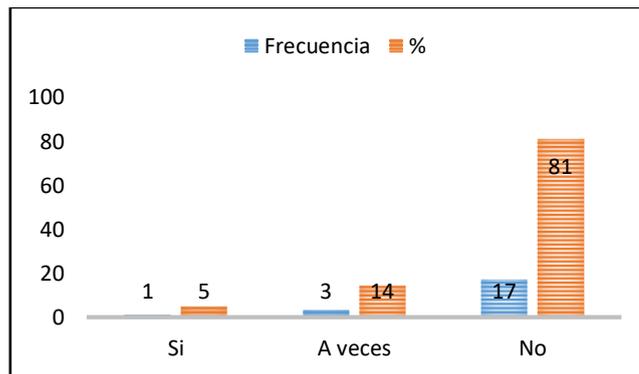


Figura 18. *Sentimientos*

**Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 81% señaló que el personal no sentimiento de pertenecía en el desarrollo de su trabajo, mientras que el 14% indica que a veces. Esta situación es negativa, porque demuestra que el personal no tiene compromiso en su trabajo, lo cual traerá como consecuencia pasividad y bajo desempeño en la Municipalidad. Esta situación debe revertirse a la brevedad posible.

## b) Dimensión: remuneraciones

**Tabla 19**

*Sueldos*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	3	14
A veces	0	0
No	18	86
Total	21	100

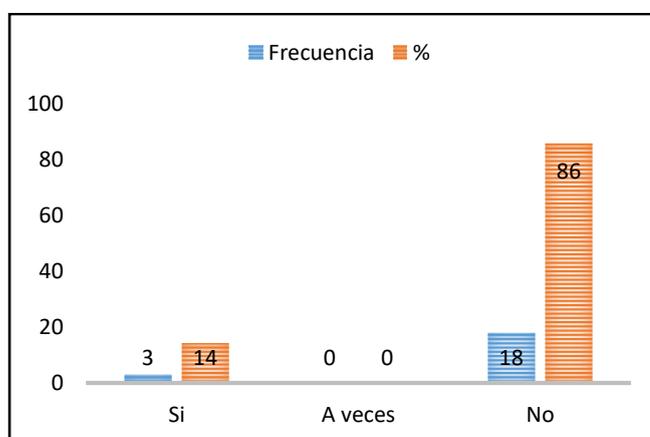


Figura 19. *Sueldos*

### **Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 86% señaló que el personal no cuenta con sueldos justos y equitativos, mientras que el 14% indica que si. Esta situación es negativa, porque demuestra que el personal está desmotivado en su trabajo, lo cual traerá como consecuencia bajo desempeño en la Municipalidad.

**Tabla 20**  
*Beneficios sociales*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	5	24
A veces	0	0
No	16	76
Total	21	100

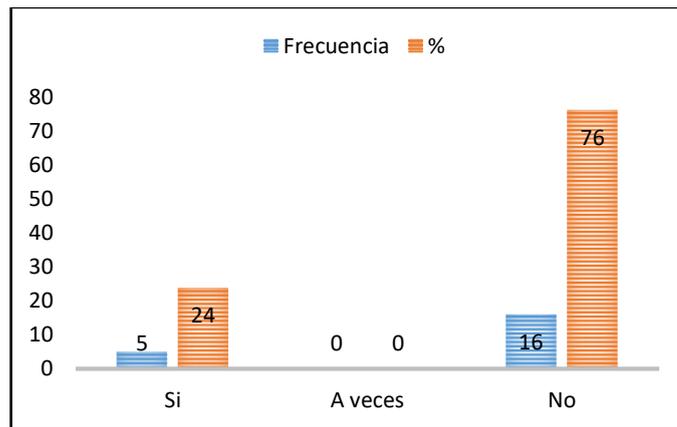


Figura 20. *Beneficios sociales*

**Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 86% señaló que el personal no cuenta con todos sus beneficios sociales, mientras que el 24% indica que si. Esta situación es negativa, porque demuestra que el personal está desmotivado en su trabajo, lo cual traerá como consecuencia bajo desempeño en la Municipalidad.

**Tabla 21**  
*Bonificaciones*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	1	5
A veces	3	14
No	17	81
Total	21	100

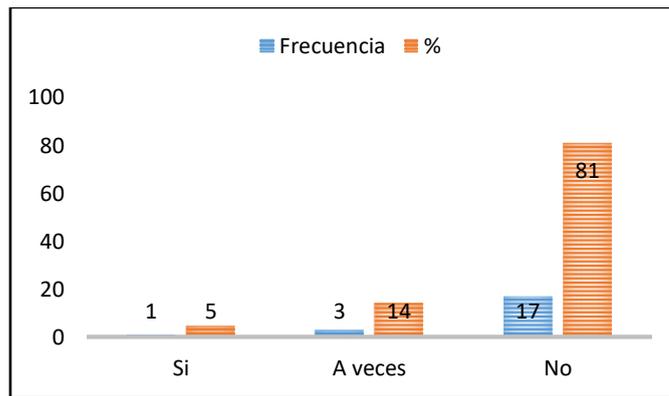


Figura 21. *Bonificaciones*

**Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 81% señaló que la Municipalidad no otorga bonificaciones a su personal, mientras que el 14% indica que a veces. Esta situación es negativa, porque demuestra que el personal está desmotivado en su trabajo, lo cual traerá como consecuencia bajo desempeño en la Municipalidad.

### c) Dimensión: elementos de trabajo

**Tabla 22**

*Máquinas y equipos de trabajo*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	2	10
A veces	3	14
No	16	76
Total	21	100

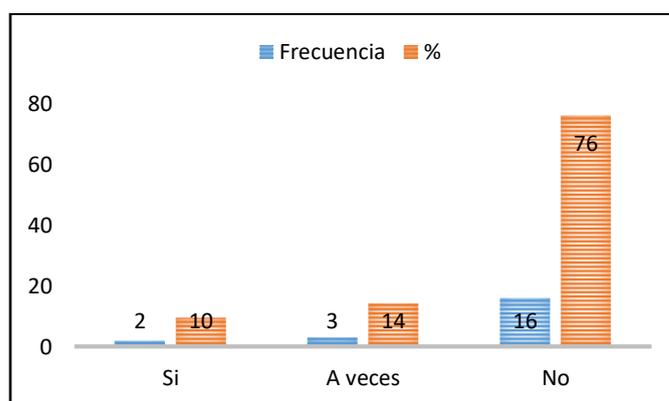


Figura 22. *Máquinas y equipos de trabajo*

#### **Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 76% señaló que la Municipalidad no otorga máquinas y equipos adecuados al personal para desarrollar su trabajo, mientras que el 14% indica que a veces. Esta situación es negativa, porque demuestra que el personal está desmotivado en su trabajo, lo cual traerá como consecuencia bajo desempeño en la Municipalidad.

**Tabla 23**  
*Útiles de escritorio*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	1	5
A veces	5	24
No	15	71
Total	21	100

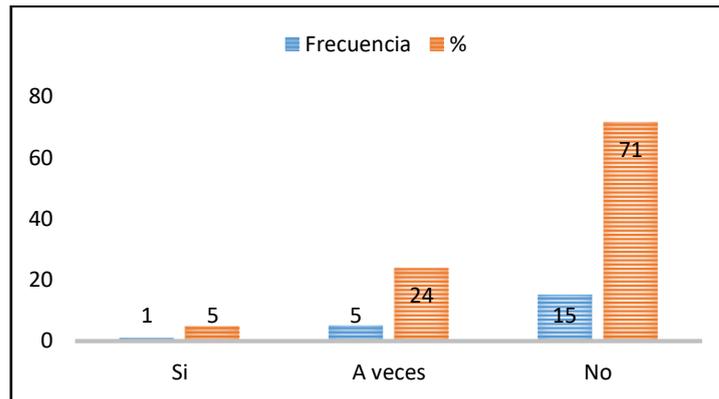


Figura 23. *Útiles de escritorio*

**Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 76% señaló que la Municipalidad no otorga los útiles de escritorio necesarios al personal para desarrollar su trabajo, mientras que el 24% indica que a veces. Esta situación es negativa, porque demuestra que el personal está desmotivado en su trabajo, lo cual traerá como consecuencia bajo desempeño en la Municipalidad.

#### d) Dimensión: capacitación

**Tabla 24**

*Capacitaciones*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	1	5
A veces	3	14
No	17	81
Total	21	100

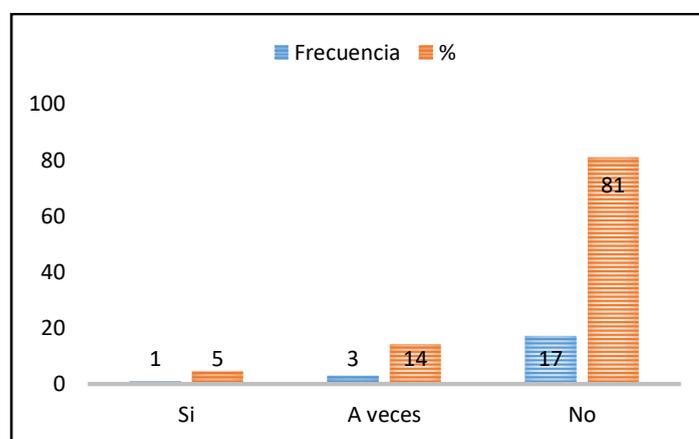


Figura 24. *Capacitaciones*

#### **Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 81% señaló que la Municipalidad no brinda capacitaciones al personal para mejorar el desarrollo de su trabajo, mientras que el 14% indica que a veces. Esta situación es negativa, porque demuestra que el personal está desmotivado en su trabajo, lo cual traerá como consecuencia bajo desempeño en la Municipalidad.

### e) Dimensión: ambiente laboral

**Tabla 25**  
*Seguridad en el trabajo*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	2	10
A veces	3	14
No	16	76
Total	21	100

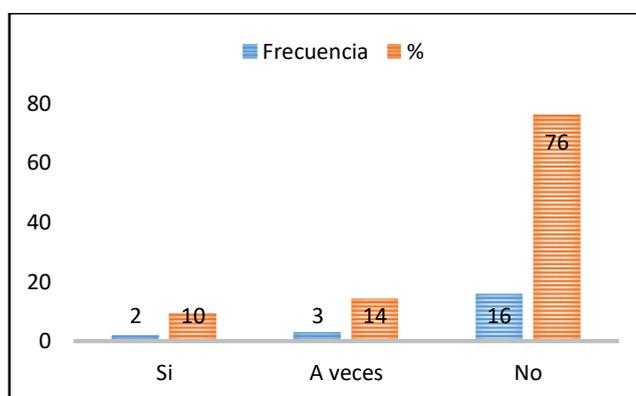


Figura 25. *Seguridad en el trabajo*

#### **Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 76% señaló que la Municipalidad no brinda seguridad en el trabajo, mientras que el 14% indica que a veces. Esta situación es negativa, porque demuestra que el personal está en peligro permanente en su trabajo, lo cual traerá como consecuencia bajo desempeño del personal en la Municipalidad.

**Tabla 26**  
*Satisfacción laboral*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	1	5
A veces	2	10
No	18	86
Total	21	100

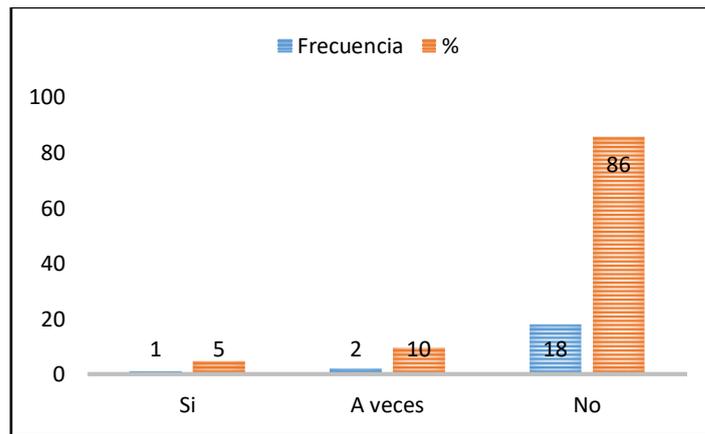


Figura 26. *Satisfacción laboral*

**Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 86% señaló que el personal de la Municipalidad no tiene satisfacción laboral, mientras que el 10% indica que a veces. Esta situación es negativa, porque demuestra que el personal está desmotivado en su trabajo, lo cual traerá como consecuencia un bajo desempeño del personal en la Municipalidad.

**Tabla 27**  
*Trabajo en equipo*

Alternativas	Frecuencia	%
Si	1	5
A veces	3	14
No	17	81
Total	21	100

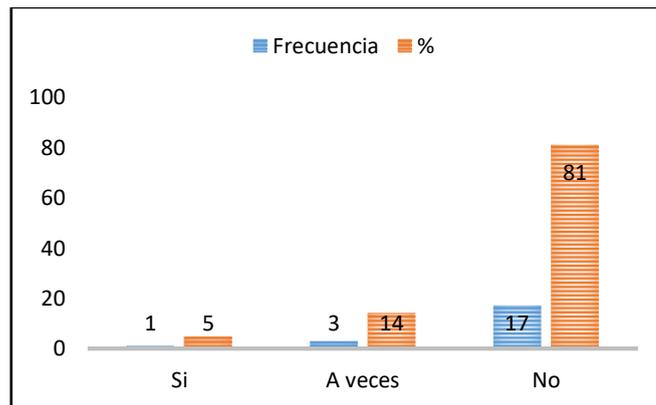


Figura 27. *Trabajo en equipo*

**Interpretación:**

De los 21 trabajadores encuestados, el 81% señaló que el personal de la Municipalidad no trabaja en equipo, mientras que el 14% indica que a veces. Esta situación es negativa, porque demuestra que el personal no trabaja en conjunto y por lo tanto no hay sinergia, lo cual traerá como consecuencia un bajo desempeño individual, grupal e institucional.

## C. Análisis de fiabilidad y correlaciones

### a) Análisis de fiabilidad

El análisis de fiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, indica el grado de fiabilidad del instrumento aplicado, siendo en este estudio igual a 0.875.

**Tabla 28**

*Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,875	23

La encuesta aplicada contiene 23 ítems, los mismos que dan como resultado un valor de 0,875. El cual es un **valor BUENO** según los valores estandarizados de referencia existentes en estadística. (ver apéndice 2)

### b) Correlaciones

El coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.449, el cual indica que existe una **correlación positiva y moderada** entre las variables de la investigación, ya que el valor sig= 0,000 que es menor a 0,05

**Tabla 29**

*Coefficiente de Correlación de Pearson*

		Gestión de recursos humanos	Desempeño laboral
Gestión de recursos humanos	Correlación de Pearson	1	0,449
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	23	23
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	0,449	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	23	23

El coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) se mide en una escala de 0 a 1, tanto en dirección positiva como negativa. Un valor de “0” indica que no hay relación lineal entre las variables. Un valor de “+1” o “-1” indica, respectivamente, una correlación positiva perfecta o negativa perfecta entre dos variables. Normalmente, el valor de  $r$  se ubicará en alguna parte entre 0 y 1 o entre 0 y -1, en esta investigación es 0,449.

### **5.3. Discusión de resultados**

La investigación buscó determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019., lo cual se pudo corroborar por los resultados encontrados, la gestión de recursos humanos está calificada un promedio de 70 % como deficiente, mientras que el desempeño laboral también está calificado como deficiente en un 70%, lo cual no hace más que corroborar lo que la teoría administrativa señala.

Asimismo, coinciden sus resultados con las investigaciones de: Cevallos (2015) en su tesis titulada “*Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral, dirección provincial agropecuaria de Santa Elena, año 2015*” (Tesis de maestría). Universidad Estatal Península de Santa Elena. Que llegó a la conclusión que el fortalecimiento del desempeño laboral del talento humano, está basado en programas de capacitación, tanto en lo administrativo como en lo técnico, contribuyendo a elevar el rendimiento integral en cada una de las áreas, beneficiando al cumplimiento de los objetivos institucionales planteados; con la investigación de Ghiglione (2015) en su tesis “Gestión de

Recursos humanos del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de la Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño.” (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Pampa, que llegó a la conclusión que los Recursos Humanos son el activo más importante dentro de las organizaciones públicas y representan el factor clave de éxito o fracaso. Los responsables de la Dirección de Recursos Humanos de la Honorable Cámara de Diputados de la provincia de La Pampa son conscientes de la necesidad de desarrollar un sistema integral de gestión de Recursos Humanos, que posibilite estimar el aporte real de los trabajadores a la organización, mediante evaluaciones periódicas de desempeño, así como plantear objetivos y acciones de mejora continua. Sin embargo, al día de la fecha no cuentan con las herramientas necesarias para abordar tal desafío. Los directivos, saben que planificar en forma estratégica e integral, sin dudas, permitirá mejorar los resultados a mediano y largo plazo y cuentan con la intención de empezar a implementar el sistema de gestión de Recursos Humanos.

Asimismo, coinciden los resultados con la investigación de Castillo (2017) en la tesis “*La Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo - 2016.*” (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, que concluye que la presente investigación demuestra que existe relación significativa entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.77 representó una alta asociación entre las variables. Se aprobó la hipótesis planteada y esta relación,

y con la investigación de Casas (2015) titulada “*Gestión por competencias y Laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015.*” (Tesis de maestría). Universidad Nacional José María Arguedas, que llega a la conclusión que sí existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo.

Finalmente, coinciden los resultados con la investigación de Velásquez (2015) titulada “*Clima Organizacional y los niveles de Satisfacción Laboral en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca.*” (Tesis de maestría).

Universidad Nacional de Cajamarca, que llega a la conclusión que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, respecto al clima organizacional lo calificaron de regular, predominando el factor involucramiento laboral, estando impedidos de lograrlo en su máxima expresión debido a que existe poca colaboración entre el personal de las áreas, cada trabajador aún no asegura sus niveles de logro en el trabajo, en la entidad aún no se afrontan y superan los obstáculos; contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación, necesidad que no es atendida por la Gerencia Municipal, y con la investigación de Barrantes (2014) titulada “*El clima organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.*” (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, que llega a la conclusión que existe una relación estadística positiva de dependencia entre desempeño laboral y el clima organizacional, por lo que se puede decir que sí existe una mejora en el clima organizacional entonces se espera un mejor desempeño laboral.

#### **5.4. Contratación de hipótesis**

**En cuanto a la hipótesis general:** La gestión de recursos humanos tiene una incidencia directa y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019. Se corrobora porque el coeficiente de Correlación de Pearson tiene un valor de 0,449.

**En cuanto a la hipótesis específica 1:** El reclutamiento del personal en la Municipalidad de Baños del Inca, 2019, incide de manera directa y significativa en el desempeño laboral.

Se corrobora porque el reclutamiento no se lleva a cabo correctamente, ya que no se observa el proceso porque se obvia deliberadamente por la influencia política.

**En cuanto a la hipótesis específica 2:** La selección de personal en la Municipalidad de Baños del Inca, 2019, incide de manera directa y significativa en el desempeño laboral.

Se corrobora igualmente porque la selección no se lleva a cabo correctamente, ya que no se utiliza las técnicas profesionales para tal efecto porque se obvia deliberadamente por la influencia política.

**En cuanto a la hipótesis específica 3:** La contratación del personal incide de manera directa y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.

Se corrobora igualmente porque la contratación no se lleva a cabo correctamente, ya que se contrata prioritariamente por CAS lo cual causa inseguridad e inestabilidad y por consiguiente afecta negativamente la satisfacción laboral.

**En cuanto a la hipótesis específica 4:** La inducción del personal incide de manera directa y significativa en el en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019.

Se corrobora igualmente porque la inducción no se lleva a cabo correctamente, ya que no se utiliza correctamente la información verbal y escrita para tal efecto y por consiguiente afecta negativamente la satisfacción laboral

## CONCLUSIONES

**Respecto al objetivo general:** Determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019. Este objetivo se logró determinar porque el Coeficiente de Alfa de Cronbach tiene un valor de 0,875 y el Coeficiente de Pearson tiene un valor de 0,449, que significa que existe una correlación directa y moderada entre las variables.

**Respecto al objetivo específico 1:** Identificar la incidencia del reclutamiento del personal en el desempeño laboral de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019. Se comprueba porque el reclutamiento de personal, en un 57% manifiesta que no se enfatiza en el reclutamiento externo e interno, lo que ocasiona insatisfacción laboral.

**Respecto al objetivo específico 2:** Identificar la incidencia de la selección del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019. Se comprueba porque la selección de personal, en un 71% manifiesta que no realiza la evaluación curricular, de conocimientos, psicológico, lo cual ocasiona insatisfacción laboral, porque se nota una clara influencia política en la Municipalidad Baños del Inca.

**Respecto al objetivo específico 3:** Identificar la incidencia de la contratación del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019. Se comprueba porque la contratación del personal, en un 86% manifiesta que están contratados bajo la modalidad de CAS, mientras que un 62% indican que tiene contrato por locación de servicios lo cual ocasiona insatisfacción laboral.

**Respecto al objetivo específico 4:** Identificar la incidencia de la inducción del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Baños del Inca, 2019. Se corrobora porque un 74% señala que no se lleva a cabo correctamente la inducción del personal.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al gerente Municipal**

Aplicar los fundamentos de la Ley Marco de la Modernización del Estado, que orienta a gestionar con calidad a una institución, enfatizando en la gestión administrativa.

### **Al gerente de recursos humanos**

Aplicar la Ley SERVIR en toda su magnitud porque permite la meritocracia y el seguimiento profesional de todos los procesos de recursos humanos para tener el personal idóneo. Elaborar programas e capacitación en teas generales y específicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrantes, (2014) en su tesis “El clima organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.” (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca.
- Casas, (2015) en la tesis “*Gestión por competencias y Desempeño Laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015.*” (Tesis de maestría). Universidad Nacional José María Arguedas.
- Castillo, (2017) en la tesis “*La Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo - 2016.*” (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Cevallos, (2015) en su tesis “*Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral, dirección provincial agropecuaria de Santa Elena, año 2015*” (Tesis de maestría). Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano* . México: McGraw-Hill.
- Ghiglione, (2015) en su tesis “Gestión de Recursos humanos del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de la Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño.” (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Pampa.
- Maslow, A. (2010). *La psicología Transpersonal* . México: Moterrey.
- Velásquez, (2015) en la tesis “*Clima Organizacional y los niveles de Satisfacción Laboral en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca.*” (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca.

# **APÉNDICES**

## Apéndice 1. Instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO

### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE BAÑOS DEL INCA (MBI)

#### INSTRUCCIONES:

En las siguientes proposiciones sobre satisfacción laboral, marque con un aspa (X), la alternativa que Ud. considere correcta tomando en cuenta la siguiente tabla de valoración:

V.1. "X": GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Si	A veces	No
<b>Dimensión 1: Reclutamiento de personal</b>			
<b>Indicador 1: Reclutamiento Interno</b>			
1. La MBI., hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo vacantes			
<b>Indicador 2: Reclutamiento externo</b>			
2. La MBI hace reclutamiento externo para ocupar los puestos de trabajo vacantes			
<b>Dimensión 2: Selección de personal</b>			
<b>Indicador: Evaluación curricular</b>			
3. La MBI hace evaluación del curriculum de los postulantes			
<b>Indicador: Examen de conocimientos</b>			
4. La MBI evalúa los conocimientos de los postulantes			
<b>Indicador: Examen psicológico</b>			
5. La MBI realiza evaluación psicológica a los postulantes			
<b>Indicador: Entrevista</b>			
6. La MBI realiza entrevista a los postulantes			
<b>Dimensión: Contratación de personal</b>			
<b>Indicador: Contrato CAS</b>			
7. La MBI, solo realiza contrato CAS a su personal			
<b>Indicador: Contrato por locación de servicios</b>			
8. La MBI, solo realiza contrato por locación de servicios a su personal			
<b>Dimensión: Inducción del personal.</b>			
<b>Indicador: Información verbal</b>			
9. La MBI, otorga información verbal al personal nuevo en la institución o que asume un nuevo puesto de trabajo			
<b>Indicador: Información escrita</b>			
10. La MBI, otorga información escrita al personal nuevo en la institución o que asume un nuevo puesto de trabajo			

<b>V.2. “Y”: DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>Si</b>	<b>A veces</b>	<b>No</b>
<b>Dimensión: Relaciones interpersonales</b>			
<b>Indicador: Aptitudes</b>			
11. El personal de la MBI tiene aptitudes adecuadas para realizar su trabajo			
<b>Indicador: Valores</b>			
12. El personal de la MBI pone en acción valores adecuados para realizar su trabajo			
<b>Indicador: Emociones</b>			
13. El personal de la MBI maneja sus emociones para realizar su trabajo			
<b>Indicador Sentimientos</b>			
14. El personal de la MBI maneja sus sentimientos para realizar su trabajo			
<b>Dimensión: Remuneración</b>			
<b>Indicador: Sueldo</b>			
15. El personal de la MBI tiene un sueldo justo y equitativo			
<b>Indicador: Beneficios sociales</b>			
16. El personal de la MBI tiene todos sus beneficios sociales			
<b>Indicador: Bonificaciones</b>			
17. El personal de la MBI recibe bonificaciones por cumplimiento de metas y logros obtenidos.			
<b>Dimensión: Elementos de trabajo</b>			
<b>Indicador: Máquinas y equipos de trabajo</b>			
18. El personal de la MBI cuenta con las máquinas y equipos adecuados y necesarios			
<b>Indicador: Útiles de oficina</b>			
19. El personal de la MBI cuenta con los útiles de oficina necesarios			
<b>Dimensión: Capacitaciones</b>			
<b>Indicador: Numero de capacitaciones</b>			
20. El personal de la MBI cuenta con las capacitaciones necesarias			
<b>Dimensión: Ambiente laboral</b>			
<b>Indicador: Seguridad en el trabajo</b>			
21. La MBI, tiene medidas de seguridad y salud ocupacional			
<b>Indicador: Satisfacción laboral</b>			
22. En la MBI el personal está satisfecho y motivado			
<b>Indicador: Trabajo en equipo</b>			
23. En la MBI el personal trabaja en equipo siempre			