

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**

**UNAN-MANAGUA/FAREM-ESTELÍ**

**Departamento de Ciencias Económica y Administrativa**



**Seminario de graduación para optar al título de Licenciado (a) en Administración de Empresas.**

**Tema:**

Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016.

**Autoras:**

- Mara Lisseth Flores Pauth
- Neysis Madeleyne Velásquez Betanco
- Meyling Patricia Gómez Rugama

**Tutores:** MSc. Flor Idalia Lanuza

MSc. Alberto Sevilla Rizo

**Estelí, enero 2017**



## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de tesis principalmente:

**A Dios**, verdadera fuente de amor y sabiduría, por estar con nosotros en cada paso que damos, por ser la roca de fortaleza en nuestros corazones e iluminar nuestra mente y por haber puesto en el camino aquellas personas que fueron nuestros soporte y compañía durante todos estos años de estudio. “Si alguno de ustedes le falta sabiduría, pídasela a Dios, y él se la dará, pues Dios da a todos generosamente sin menospreciar a nadie” Santiago 1:5

**A nuestros padres**, por habernos apoyado siempre, por sus consejos, sus valores, por la motivación, y que nos han permitido ser personas de bien, pero más que nada por su paciencia y amor.

**A nuestros hijos**, quienes son nuestra razón de ser, por quienes luchamos cada día, para ofrecerles siempre lo mejor.



## AGRADECIMIENTO

Le damos gracias primeramente a Dios por darnos la salud, sabiduría, conocimiento y por permitirnos lograr nuestros objetivos. “Porque Jehová da la sabiduría y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia” Proverbios 2: 6

A nuestros padres por el apoyo incondicional que nos han brindado en todo momento, por los valores que nos han inculcado, por darnos una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas y el ejemplo de vida a seguir.

A nuestros tutores MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez & MSc. Alberto Sevilla Rizo por sus conocimientos, sus orientaciones, su tiempo, apoyo, dedicación, así como la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional.

De manera muy especial a MSc. Orbelina Rodríguez González quien siempre estuvo dispuesta a apoyarnos en el transcurso de nuestra trayectoria universitaria.



## VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: **Mara Lisseth Flores Pauth, Neysis Madeleyne Velásquez Betanco y Meyling Patricia Gómez Rugama**, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **"Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz en el primer semestre del año 2016"**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y propuesta de un plan de acción que contribuya a la gestión del talento humano para el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas del municipio de Madriz. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes al desempeño laboral del talento humano. También, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

Además, se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa; y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los dieciocho días del mes de enero del 2017.

Atentamente.

-----  
**MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez**  
**Docente FAREM – Estelí**

-----  
**MSc. Alberto C. Sevilla Rizo**  
**Docente FAREM-Estelí**



## RESUMEN

La presente investigación, cuyo objetivo de estudio es la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz, tiene como propósito analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía, en el primer semestre 2016.

La metodología utilizada es la siguiente, cualitativa porque se hizo mediante un análisis de contenido y sería cuantitativa porque se hace un relevamiento estadístico utilizando como instrumento encuestas estructuradas con preguntas cerradas. El universo y la muestra de esta investigación son los 39 trabajadores de la Alcaldía del municipio de Las Sabanas, en donde se obtuvo información que servirá para llevar a cabo la investigación, el muestreo es probabilístico, porque todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado y según su criterio es causal o incidental porque se seleccionaron de manera directa e intencionalmente a las personas que fueron entrevistadas y encuestadas.

Basados en los resultados de la investigación, la calidad del trabajo se refiere al bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas, es decir, que los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo sí se relacionan ya que, incide con el liderazgo, por ende, se le recomienda a la institución diseñar e implementar la evaluación al desempeño para que haya mejores resultados con el desempeño del trabajador.

La bibliografía que se utilizó: sitio web, consulta de libros en internet, revisión de literatura en la biblioteca Urania Zelaya (FAREM-Estelí) e información propia de la Alcaldía Las Sabana municipio del departamento de Madriz.

Palabras claves: empresa, talento humano y desempeño laboral.



## SUMMARY

The present study, whose objective is the Las Sabanas Municipality, municipality of the department of Madriz, has the purpose of analyzing the incidence of the human talent management in the work performance of the Mayor's workers, in the first half of 2016.

The methodology used is the following, qualitative because it was done through a content analysis and would be quantitative because a statistical survey is done using structured surveys with closed questions as a tool. The universe and the sample of this investigation are the 39 workers of the City Hall of Las Sabanas, where information was obtained that will serve to carry out the investigation, sampling is probabilistic, because the whole universe has the same probability of being Selected and according to its criterion is causal or incidental because the people who were interviewed and interviewed were selected in a direct and intentional way.

Based on the results of the research, the quality of the work refers to the general welfare of the workers in the performance of their tasks, ie, that the factors of the work performance with the quality of work are related since, Leadership, therefore, the institution is recommended to design and implement the performance evaluation to have better results with the performance of the worker.

The bibliography that was used: web site, Internet book search, literature review at the Urania Zelaya library (FAREM-Estelí) and information from the Las Sabana City Hall in the department of Madriz.

Key words: company, human talent and work performance.



## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. ANTECEDENTES .....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.3. PREGUNTAS PROBLEMAS.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	6
<b>II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	7
2.1. Objetivo General. ....	7
2.2. Objetivos específicos .....	7
<b>III. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
3.1. Empresa.....	8
3.1.1. Concepto .....	8
3.1.2. Evolución histórica de las empresas.....	8
3.1.3. Criterios para clasificar las empresas .....	10
3.1.4. Barreras a la gestión del conocimiento en la empresa: .....	11
3.1.5. Procesos administrativos.....	11
3.2. Gestión del talento humano (administración de recursos humanos).....	13
3.2.1. Concepto .....	13
3.2.2. Objetivos de la administración de recursos humano. ....	14
3.2.3. Procesos de administración de recursos humano. ....	15
3.3. Desempeño laboral .....	15
3.3.1. Concepto .....	15
3.3.2. Variables que afectan el desempeño laboral.....	15
3.3.3. Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones. ....	16



3.3.4. Medición del desempeño.....	17
3.3.5. Importancia del desempeño laboral.....	17
<b>IV. SUPUESTO.....</b>	<b>41</b>
4.1. Operacionalización por objetivos.....	42
<b>V. METODOLOGÍA.....</b>	<b>43</b>
5.1. Tipo de investigación.....	43
5.2. Universo.....	43
5.3. Muestra.....	44
5.3.1. Tipo de muestra.....	44
5.3.2. Criterios de selección de la muestra.....	44
5.4. Técnicas de recolección de datos.....	44
5.5. Etapa de la investigación.....	45
<b>VI. RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>VII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>78</b>





## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Género, edad.....	48
Gráfico N° 2 Escolaridad, tiempo de laborar en la Alcaldía.....	49
Gráfico N° 3 Liderazgo.....	52
Gráfico N° 4 Iniciativa para resolver problemas de trabajo.....	53
Gráfico N° 5 Adaptación a los cambios dentro de la institución.....	54
Gráfico N° 6 Satisfacción con el apoyo de su jefe.....	55
Gráfico N° 7 Trabajo en equipo.....	56
Gráfico N° 8 Colaboración por parte de los compañeros de área.....	57
Gráfico N° 9 Buen ambiente de trabajo.....	58
Gráfico N° 10 Nivel de eficiencia y eficacia.....	59
Gráfico N° 11 Ideas de forma eficaz por parte del jefe.....	60
Gráfico N° 12 Condiciones de trabajo para un mejor desempeño laboral.....	61
Gráfico N° 13 Capacidad para resolver problemas de trabajo.....	62
Gráfico N° 14 Recursos y material de trabajo.....	63
Gráfico N° 15 Rendimiento laboral.....	64
Gráfico N° 16 Cumplimiento de tareas y obligaciones.....	65
Gráfico N° 17 Relación de factores del nivel de eficiencia y satisfacción en el trabajo .....	68



## ÍNDICE DE ANEXO

ANEXO N° 1 Entrevista .....	83
ANEXO N° 2 Entrevista .....	86
ANEXO N° 3 Encuesta .....	88
ANEXO N° 4 Guía de observación.....	91
ANEXO N° 5 Organigrama de Alcaldía municipal de Las Sabanas .....	93
ANEXO N° 6 Tablas de gráficos descriptivos.....	94
ANEXO N° 7 Cronogramas de actividades para elaboración de tesis .....	100
ANEXO N° 8 Presupuesto para elaboración de tesis.....	101
ANEXO N° 9 Carta de validación de la investigación.....	102
ANEXO N° 10 Fotos de Alcaldía Las Sabanas .....	103



## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, cuyo objetivo de estudio es la Alcaldía de Las Sabanas, con el propósito de analizar la incidencia de la gestión del talento humano del desempeño laboral de los trabajadores.

Se propone un plan de acción que contribuya a la gestión del talento humano para el desempeño laboral de los trabajadores para lograr lo anteriormente descrito se investigó información, se utilizaron fuentes primarias, secundarias y terciarias. Es importante señalar que los datos primarios fueron recogidos directamente de la Alcaldía de Las Sabanas, para lo cual se llevó a cabo las entrevistas con el jefe de área de recursos humanos y el Alcalde municipal y encuesta al personal activo de la institución, estableciendo interrelación de lo investigado con las fuentes primaria y secundaria.

La investigación consta de nueve capítulos en los que se estudiaron distintos tópicos según la importancia que reportaron al estudio.

En el capítulo I presenta los antecedentes donde se consultaron diversas fuentes monográficas en la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) y páginas web, posteriormente plantea el problema de investigación en la gestión del talento humano del desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía y la justificación que trata sobre el análisis de la incidencia de la gestión del talento humano.

En el capítulo II se establece los objetivos de la investigación con el propósito de analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, a la vez se describe el proceso de selección de personal, cómo se identifican y se relacionan los factores en el desempeño laboral con la calidad del trabajo.

En el capítulo III se aborda el marco teórico en el cual se definen los tres ejes teóricos fundamentales que son la base conceptual de esta investigación: empresa, gestión del talento humano y desempeño laboral.

En el IV capítulo se elaboró el supuesto.



En el V capítulo operacionalización por objetivo, donde se determinó las dimensiones de análisis y los instrumentos a utilizar.

En el capítulo VI diseño metodológico este permitió determinar el tipo de estudio y muestra de la investigación, fuente de información y procedimiento que se utilizaron para la recopilación de información del tema seleccionado.

En el capítulo VII se plantean los resultados dando respuestas a los objetivos de la investigación. En los resultados se tomó en cuenta la caracterización de la institución, su estructura organizativa, los procesos de selección y reclutamiento de personal, se realiza la matriz FODA y por consiguiente la propuesta del plan de acción.

En el capítulo VIII se presentan las conclusiones sobre el proceso que realiza la institución para el reclutamiento y selección del personal, factores que influyen en el comportamiento del desempeño y la calidad del trabajo.

En el capítulo IX, las recomendaciones y los aportes como oportunidades de mejoras en el desempeño laboral del trabajador. Seguido las referencias bibliográficas, las cuales sustentan la fuente de información y finalmente se presentan los anexos que sustentan los resultados de la investigación.



## 1.1. ANTECEDENTES

Para la elaboración de los antecedentes de este estudio se consultaron diversas fuentes monográficas en la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) y páginas web. La búsqueda en la biblioteca se enfocó en el tema administración de recursos humanos, específicamente en la incidencia de la gestión del talento humano, encontrando relación con las siguientes investigaciones:

Un primer estudio por: Castillo Ruíz, Chavarría Herrera , & Velásquez (2015), este consistió en analizar el proceso de desarrollo del talento humano para el mejoramiento de los niveles del desempeño laboral en la empresa laboratorios RARPE.

Un segundo estudio por: Izcano Amador, López Montenegro, & Mejía Galeano (2015), su objetivo fue: analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía municipal de Estelí como resultado de las relaciones entre sindicato y administración.

Un tercer estudio por: Moreno Tórrez, Ruíz Hernández, & Pérez Pérez (2014), en el cual se pretendía proponer estrategias que contribuyan al eficiente desempeño laboral en el área de farmacia de la clínica médica previsional MINSA Filial San Juan de Dios de la ciudad de Estelí 2013-2014.

De acuerdo a las consultas realizadas en la Biblioteca “Urania Zelaya” de FAREM-Estelí se puede concluir que no se encontraron investigaciones sobre la institución de la Alcaldía Las Sabanas departamento de Madriz.



## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Alcaldía de Las Sabanas municipio del departamento de Madriz está ubicada frente a la Casa Cural de esta misma localidad, es una institución que promueve el desarrollo humano y conservación del medio ambiente, de carácter social sin fines de lucro. Tiene como función velar por el cumplimiento constitucional, desarrollo y progreso del municipio.

En la era de la información y el conocimiento en que las empresas operan actualmente, la administración del talento humano se ha convertido en un pilar estratégico para la gestión de las organizaciones, pues el personal constituye su capital intelectual cuya presencia y participación activa es tan importante como los procesos, la infraestructura y la misma tecnología. Sin embargo, a menudo en las organizaciones se encuentran trabajadores inconformes con sus puestos de trabajo, desorientados acerca de la forma de ejecutar las tareas o simplemente desmotivados y sin compromiso hacia la empresa. Esto, sin duda influye negativamente e imposibilita el desarrollo de la institución.

En la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz, se ha evidenciado que existe cierto grado de ineficiencia en los procesos ejecutados por el personal administrativo, debido a que no se da de manera formal el reclutamiento y selección de personal; esto indica que no se está gestionando adecuadamente el talento humano. Por lo tanto, esto podría convertirse en una barrera para contribuir con el cumplimiento de los indicadores y la calidad del servicio a la población.

Por lo antes mencionado, es importante describir la problemática que se presenta en la institución; por ejemplo, no se utilizan herramientas técnicas para incorporar talentos a la institución (proceso de selección de personal, reclutamiento y contratación de personal), lo que el personal administrativo hace es contratar personal con recomendaciones personales, puesto que los subprocesos de reclutamiento y selección son deficientes; como consecuencia se asignan profesionales con diferente perfil profesional al que se requiere para cubrir la vacante laboral.



## **1.3. PREGUNTAS PROBLEMAS**

### **1.3.1.Pregunta directriz**

¿De qué manera incide la gestión del talento humano para el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas?

### **1.3.2.Preguntas específicas**

1- ¿Cuál es el proceso de selección de personal del talento humano?

2- ¿Cuáles son los factores que influyen en el comportamiento del desempeño laboral de los trabajadores?

3- ¿Qué relación existe entre los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo?

4- ¿Qué estrategias se debe establecer en el área de recursos humanos de la Alcaldía de Las Sabanas en pro del funcionamiento del desempeño laboral del talento humano?



## 1.4. JUSTIFICACIÓN

El significado del talento humano ha cambiado mucho con respecto a los años anteriores siendo de gran importancia porque son los mismos elementos que intervienen en ella. Hoy en día el talento humano no es visto como una estructura aislada sino como procesos integrantes de las empresas en el sentido que son un sistema de relaciones entre individuos por medio de los cuales el personal y la gerencia perciben metas comunes en donde se toma en cuenta el talento y entusiasmo personal. Según Espinosa E. A.,(2015) el desempeño se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo establecido, la selección de personal es importante en la incidencia de la gestión del talento humano porque aumenta las posibilidades de encontrar a la persona idónea para un puesto determinado

La presente investigación se realiza sobre un análisis de la incidencia de la gestión del talento humano, a la vez se describe el proceso de selección del personal, cómo se identifican y se relacionan los factores que influyen en el desempeño laboral con la calidad del trabajo y por consiguiente un plan de acción.

Esta investigación servirá como referencia y punto de partida para nuevos estudios que puedan realizarse y seguir profundizando sobre las causas que originan la influencia del desempeño laboral dentro de las instituciones o empresas, a la vez para los estudiantes de la facultad les será útil como material de consulta con información actualizada sobre el tema.

La Alcaldía municipal de las Sabanas será beneficiada con este trabajo de tesis ya que se propuso un plan de acción donde se emplea estrategias a mejorar el desempeño laboral del trabajador, donde se involucran todas las áreas de dicha institución, así mismo servirá de guía para la toma oportuna de decisiones.





## II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

### 2.1. Objetivo General.

Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía de La Sabanas del municipio de Madriz, durante el primer semestre 2016.

### 2.2. Objetivos específicos

- ✓ Describir el proceso de selección del personal para la gestión del talento humano de la alcaldía de Las Sabanas.
- ✓ Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral del talento humano.
- ✓ Relacionar los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo.
- ✓ Proponer un plan de acción que contribuya a la gestión del talento humano para el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas del municipio de Madriz.



### III. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se definen 3 ejes teóricos fundamentales que son la base conceptual de esta investigación: 1) Empresa; 2) Gestión del talento humano; 3) Desempeño laboral.

#### 3.1. Empresa

##### 3.1.1. Concepto

Según (Díaz, 2015) una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfacción a cambio de una retribución que compensa el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. La empresa, al estar formada por hombres, alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano como finalidad principal al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y, en ocasiones, divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

##### 3.1.2. Evolución histórica de las empresas

- ✓ Empresa primitiva (hasta el siglo XV)

Principalmente agrarias, de base familiar y con carácter de autoempleo. Producían a pequeña escala, y debido al subdesarrollado sistema de transporte, sus mercados eran locales. En las ciudades, se desarrollan actividades artesanales agrupadas en gremios.



✓ Empresa comercial (siglo XVI al siglo XVIII)

Continúan con una estructura muy simple, pero empiezan a desvincularse de la base familiar. La burguesía, una nueva y pujante clase social urbana dinamiza el proceso. La mejora en los transportes y la apertura de rutas comerciales abre los mercados. Para poder financiar el crecimiento, se generaliza la figura del socio capitalista que aporta únicamente financiación. Comienza a separarse la propiedad de la empresa de su gestión. La producción masiva favoreció la especialización de los trabajadores, que propició un aumento extraordinario de la productividad y la eficiencia.

✓ Empresa capitalista (siglo XIX a finales siglo XX)

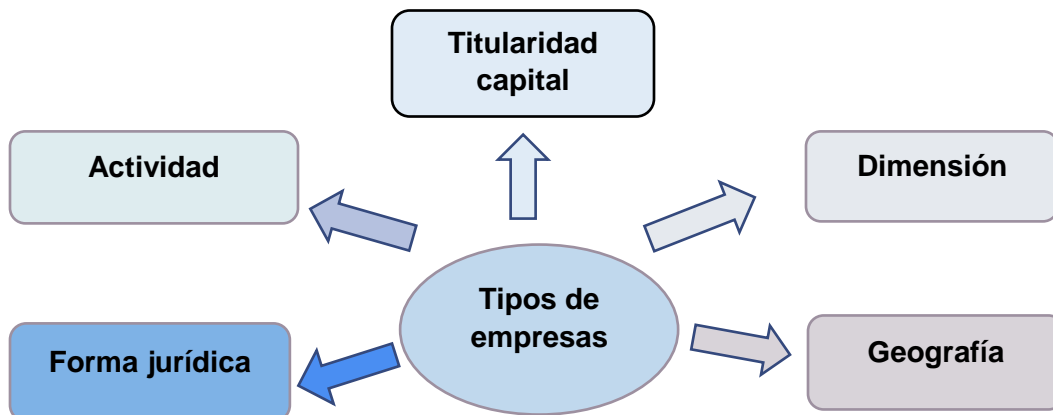
El gran desarrollo de los transportes y comunicaciones (ferrocarril, teléfono, telégrafo.) unido al desarrollo de nuevas tecnologías productivas revoluciona la empresa. Su capacidad de producción se multiplica y accede a mercados cada vez más alejados. La empresa es mucho más compleja, organizada y con directivos profesionales. Nace la gran corporación, las empresas crecen mediante adquisiciones o fusiones, y se integran verticalmente para lograr un mayor tamaño y explotar más las economías de escala. Muchos mercados se vuelven oligopolísticos.

✓ Empresa flexible (finales siglo XX- siglo XXI)

La nueva revolución tecnológica iniciada en los años 80 transforma la producción y las comunicaciones. Las PYME pueden acceder al mercado global y las grandes corporaciones intentan volverse más ágiles y flexibles, mediante procesos de desintegración vertical. (Sande, 2012)



### 3.1.3. Criterios para clasificar las empresas



Fuente: (Sande, 2012)

#### 3.1.3.1. Actividad económica

- ✓ Sector primario. Crean valor al obtener recursos de la naturaleza: agrícolas, ganaderas, minera.
- ✓ Sector secundario. Crean valor al transformar unos bienes en otros: constructoras, textiles.
- ✓ Sector terciario. Crean valor al ofrecer servicios: bancos, dentistas, peluquerías, médicos. (Sande, 2012)

#### 3.1.3.2. Forma jurídica

- ✓ Individual. Persona física y empresa es lo mismo. La actividad empresarial no tiene personalidad jurídica propia.
- ✓ Sociedades mercantiles. Tienen personalidad jurídica propia y pueden ser de un único propietario o de varios. (Sande, 2012)

#### 3.1.3.3. Dimensión

Existen muchos criterios para determinar el tamaño: trabajadores, beneficios, ventas. Según el número de trabajadores se distingue entre: PYME. Microempresas (10), empresas pequeñas (10-49) y medianas (50-249), grandes empresas a partir de los 250 trabajadores. (Sande, 2012)



### 3.1.3.4. Titularidad del capital

- ✓ Públicas. Capital exclusivo del sector público.
- ✓ Privadas. Capital exclusivo del sector privado.
- ✓ Mixtas. Capital público y privado. (Sande, 2012)

### 3.1.3.5. Ámbito geográfico de los mercados a los que atiende

- ✓ Locales.
- ✓ Regionales.
- ✓ Nacionales.
- ✓ Multinacionales. (Sande, 2012)

### 3.1.4. Barreras a la gestión del conocimiento en la empresa:

Gran parte de las barreras para implantar la gestión del conocimiento en la empresa tienen que ver con la gestión del cambio y la ausencia de un modelo válido que aplicar.

Las principales barreras para la implementación de una gestión del conocimiento en la empresa se determinan por:

- ✓ Las personas y su resistencia a los cambios derivadas de la cultura organización
- ✓ La falta de ejemplos prácticos que sirvan de guía a otras organizaciones
- ✓ El tamaño de la organización (Montalvo, 2015)

### 3.1.5. Procesos administrativos

Campos (2013) menciona a los siguientes autores que definen los procesos administrativos:

Urwick: define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización.

Koontz y O' Donnell: definen el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, designación de personal, control, organización, dirección.



Miner: define el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, organización, dirección, coordinación, control.

Según el libro administración, una perspectiva global de los autores Harold, Koontz y Heinz wehrick, las funciones del administrador son: planificación, organización, dirección y control que conforman el proceso administrativo cuando se les considera desde el punto de vista sistemático. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones, políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

- ✓ Planificación
- ✓ Decisión sobre los objetivos
- ✓ Definición de planes para alcanzarlos
- ✓ Programación de actividades
- ✓ Organización
- ✓ Recursos y actividades para alcanzar los objetivos
- ✓ Órganos y cargos
- ✓ Atribución de autoridades y responsabilidad
- ✓ Dirección
- ✓ Designación de cargos
- ✓ Comunicación, liderazgo y motivación de personal
- ✓ Dirección para los objetivos
- ✓ Controlar
- ✓ Definición de estándares para medir el desempeño.
- ✓ Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación.

El proceso administrativo se puede llevar a cabo mediante una buena administración en una empresa ya que por medio de fases o pasos se puede llegar al éxito de los objetivos de dichas empresas.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se le denominan colectivamente como las funciones de la administración.



El éxito de una empresa depende de la gente relacionada con la misma, incluyendo tanto a los demás administradores como a los demás empleados, ya que todas estas personas se encuentran comprometidas de manera importante en el logro de los objetivos de la empresa, así pues, la gente constituye la parte más crítica de la administración, no la tierra, los edificios, el equipo de herramientas. Desarrollar un personal eficaz, crear un ambiente auténtico de trabajo y motivar positivamente a la gente determinan, en gran medida el éxito de la mayor parte de la empresa. (Campos, 2013).

## **3.2. Gestión del talento humano (administración de recursos humanos)**

### **3.2.1. Concepto**

Según (Chiavenato, 2009), la administración de recursos humano es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y de las situaciones en razón de diversos aspectos, la cultura de cada que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de líneas de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (Outsourcing). Los equipos de gestión del talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros.



Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administran, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los recursos de la administración.

En la era del conocimiento lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

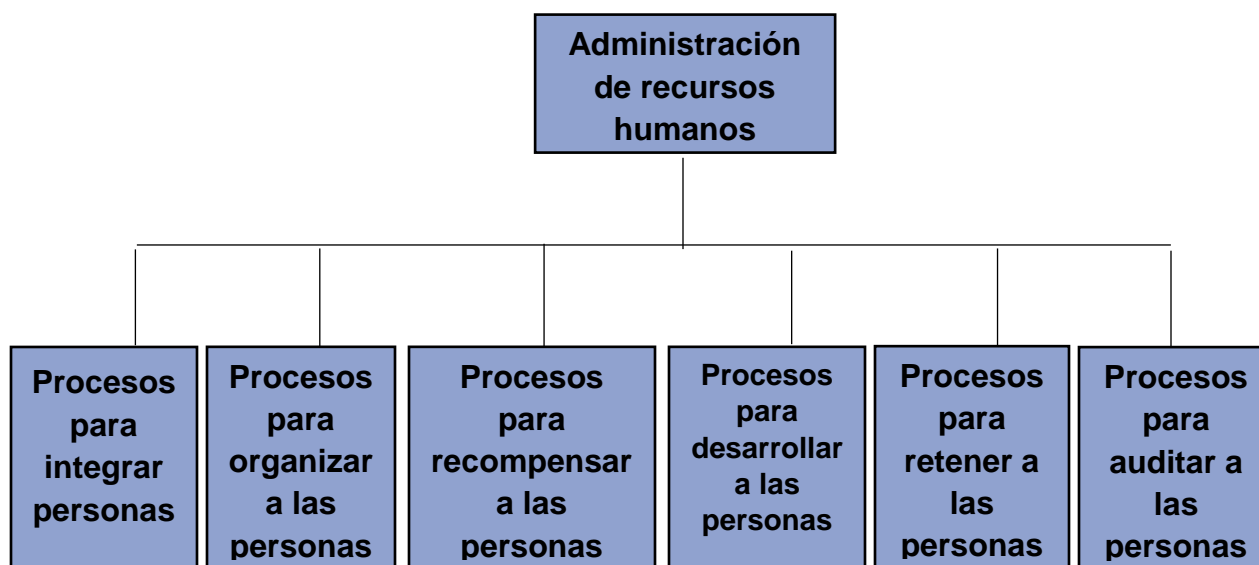
### **3.2.2. Objetivos de la administración de recursos humano.**

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejaran esa creencia. La administración de recursos humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinista, recursos humanos, talentos o en el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. (Chiavenato, 2009, pág. 11).





### 3.2.3. Procesos de administración de recursos humano.



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 15)

## 3.3. Desempeño laboral

### 3.3.1. Concepto

El desempeño laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. (Espinosa E. A., 2015)

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. (Camejo, 2012).

### 3.3.2. Variables que afectan el desempeño laboral.

El desempeño laboral es la apreciación, más menos objetiva en función de estándares e indicadores, respecto de cuál es el nivel de ajuste entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad de su trabajo en un contexto organizacional y de industria.



La forma de cómo trabajamos puede ser analizada desde distintos puntos de vista con el fin de comprender esta dinámica y poder reorientar las acciones que permitan aumentar el desempeño.

Como es sabido, el desempeño laboral depende de la relación que existe entre el nivel de competencia técnica del individuo, su actitud frente al trabajo y la disponibilidad de recursos asociados, ya sean materiales y/o de soporte. Nuevamente se repite nuestra triada saber, poder y querer.

Con el análisis de otras variables que, vinculadas con las anteriores, inciden en el desempeño y que deben ser consideradas a la hora de plantear intervenciones organizacionales en esta materia.

Así como el desempeño se ve influenciado por el estilo de liderazgo de la jefatura (o de dirección para quienes creemos que no todos los jefes son necesariamente líderes), también se ve influenciado por la calidad de las relaciones humanas al interior de un equipo de trabajo. A esto llamaremos compatibilidad de equipo, puesto que la calidad de la interacción entre los individuos será el resultado de los distintos tipos de personalidad, autoestima, estilos comunicacionales, de negociación, etc., que posea cada uno y la estrategia que el equipo y la organización se propongan para poder integrarlos de manera positiva. Este punto va muy de la mano con el clima laboral, puesto que, en un clima negativo, los esfuerzos por lograr metas y evitar errores (y desviaciones) son menores, produciendo justamente lo que tratamos de evitar. (Zuloaga, 2014).

### **3.3.3. Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones.**

El mejoramiento de la gestión del desempeño laboral de los miembros y en particular de los directivos en las organizaciones actuales constituye un reto, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de éstas, sino también de la economía y la sociedad en general.



El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales. (Castillo, 2011).

### **3.3.4. Medición del desempeño**

Aun cuando no siempre sea posible, la medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas. El administrador que está alerta y tiene visión de futuro puede, en ocasiones, predecir posibles desviaciones de los estándares; sin embargo, en ausencia de tal capacidad éstas deben descubrirse tan pronto como sea posible. (Cannice, 2012).

### **3.3.5. Importancia del desempeño laboral**

La gestión del desempeño se convierte entonces en un proceso que debe ser revisado periódicamente para reconocer los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar si quienes participan en él necesitan algún tipo de capacitación que les permita integrar todos los elementos requeridos, desde la planeación de la evaluación, la realización de la misma y por supuesto el diseño e implementación de las acciones de mejoramiento.

Por último, es importante reconocer que la gestión del desempeño, favorece la productividad dentro de la organización, es una manera de contribuir al éxito del negocio y al logro de los propósitos definidos por la organización. (Pico, 2007).

### **3.3.6. Reclutamiento de personal**

#### **3.3.6.1. Concepto**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.



Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección.

Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiaventao, 2007)

El reclutamiento consiste a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. (Soto, 2006)

### **3.3.6.2. Fuentes de reclutamiento**

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el reclutador: las internas y las externas.

Fuentes internas: se denomina así a aquellas fuentes que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que desempeñan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

Sindicato: por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado.

Archivo o cartera de personal: se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en el período de reclutamiento anterior y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizados, sin haberse utilizado por que se cubrió la vacante en cuestión.



Familiares y recomendados: se hace uso de ésta fuente cuando se boletina las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisito del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

Promoción o transferencia de personal: esto sucede cuando el encargado de reclutamiento estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso al puesto vacante.

Fuentes externas: son aquellas a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en lo referente al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenos a la empresa. Entre las más importante se encuentran las fuentes profesionales y educativas, que a continuación se describe:

Fuentes profesionales y educativas: instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas; estas pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, entre otras.

Asociaciones profesionales: cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contacto con las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de las experiencias y actividades que desarrollan sus miembros.

Bolsas de trabajos: estas organizaciones proporcionan información relacionadas con las vacantes existentes en diversas empresas o centros de trabajo, y prestan un servicio de manera gratuita al trabajador.

Agencias de colocación: estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa. La tarifa puede consistir en un mes de salario de la persona que coloca.



Outsourcing (subcontratación): se refiere a empresa que no solo facilitan la obtención de personal especializados en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir, sino que ahora fungen como sustitutos patronales para poner a prueba la pericia y las actitudes de los empleados. (Espinosa J. A., 2013).

### **3.3.7. Selección de personal**

La selección de personal es un proceso, mediante el cual las organizaciones (empresas, instituciones), deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es al más apto para desempeñarlo. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. (Salgado J. , 2008).

Según (Chiaventao, 2007, pág. 188) la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existe en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca a solucionar dos problemas básicos:

- ✓ Adecuación de la persona al trabajo.
- ✓ Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etcétera.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etcétera.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxitos) en las organizaciones.



### 3.3.7.1. Importancia de la selección

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- ✓ Experiencia laboral
- ✓ Trayectoria académica
- ✓ Aspectos psicológicos

Estos son componentes básicos de la personalidad de un individuo que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables. Por consiguiente, puede decirse que la selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. (Espinosa J. A., 2013, pág. 225)

Se habla de la selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; estos deberán ser evaluados de modo secuencial con la finalidad de elegir al que mejor se adecue al puesto. (Chiavenato, 2011)

### 3.3.7.2. El proceso de selección

Este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencilla y económica, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final.

Generalmente se aplica más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están:

- ✓ Selección con un único acto para decidir: es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimiento.



- ✓ Selección secuencial de dos actos de decisión: se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato.
- ✓ Selección secuencial de tres actos de decisión: es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- ✓ Selección secuencial en cuatros o más actos de decisión: en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor en términos prácticos que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. (Chiaventao, 2007, pág. 189)

### **3.3.8. Análisis médico**

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud. (Davis, 2008)

### **3.3.9. Aspecto ético.**

Ética: la disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral.





Ética empresarial: se refiere a la verdad y justicia relacionadas con aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo. (Cannice, 2012, pág. 49)

### **3.3.10. Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades.**

Son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio.

Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera). Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma. (Chiavenato, 2011)

#### **3.3.10.1. Clasificación de las pruebas de acuerdo con el método.**

- ✓ Pruebas orales: utilizan preguntas y respuestas verbales. Funcionan como una entrevista, pero sólo con preguntas específicas que tienen por objeto obtener respuestas también específicas.
- ✓ Pruebas escritas: son pruebas de preguntas y respuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.
- ✓ Pruebas de realización: se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de cálculo o diseño, o de conducción de un vehículo. (Chiavenato, 2011).

#### **3.3.10.2. Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos.**

- ✓ Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales



- ✓ Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto. La prueba de conocimientos específicos sólo cubre temas de esa especialidad. (Chiavenato, 2011)

### **3.3.10.3. Clasificación de pruebas de acuerdo con su forma.**

- ✓ Pruebas tradicionales: son de tipo expositivo o de disertación Pueden improvisarse, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas porque exigen respuestas largas, explicativas y tardadas.
- ✓ Pruebas objetivas: se estructuran en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápidas y fáciles.
- ✓ Pruebas mixtas: plantean preguntas tanto expositivas como reactivos en forma de tests. (Chiavenato, 2011).

### **3.3.10.4. Tests psicológico**

Es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etcétera.

Los tests psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conductas de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas. (Chiaventao, 2007, pág. 184)

### **3.3.10.5. Tests de personalidad**

Estas pruebas sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. Los test de personalidad se les llaman específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etcétera. (Chiaventao, 2007, pág. 188)



### **3.3.11. Motivación**

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (Cannice, 2012, pág. 388)

Según, (Robbins, 2009) define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

### **3.3.12. Satisfacción laboral**

Se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimiento positivo acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. (Robbins, 2009, pág. 79)

#### **3.3.12.1. Medición de la satisfacción en el trabajo**

Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo. Esto significa que evaluar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo. (Robbins, 2009, pág. 86).

### **3.3.13. Liderazgo**

Es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica.



Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. (Cannice, 2012, pág. 413).

### 3.3.13.1. Tipos de liderazgo

Liderazgo autocrático	Liderazgo liberal	Liderazgo democrático o participativo
Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensa y castigo.	Utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen más de sus subordinados para establecer metas y los medios para lograrlas, y consideran su función como facilitadores de las operaciones.	Consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta el que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

Fuente: (Cannice, 2012, pág. 418)

### 3.3.14. Iniciativa

La iniciativa y la decisión son principios básicos que nos llevan a destacarnos para alcanzar las metas establecidas.

El tener una idea para emprender es el paso primordial para continuar en el camino de los negocios, y el poder desarrollar dicha idea, nos lleva a sentir que podemos seguir a delante con el objetivo planteado. (Márquez, 2014).



### **3.3.15. Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es una práctica cada vez más habitual, sin embargo, algunas empresas son dudosas a emplearlo por haber tenido malas experiencias o por considerar que el clima laboral que tienen no aconseja aplicar esta sistemática de trabajo.

Aunque existen departamentos empresariales o unidades de trabajo en los cuales los equipos son permanentes, en muchos otros casos la conformación de equipos de trabajo suele realizarse para la realización de proyectos que tienen una duración definida y un objetivo claro. (Ferrer, 2011)

### **3.3.16. Compañerismo**

El compañerismo puede ser descrito como un tipo de relación o vínculo amistoso que se establece entre compañeros, de trabajos entre otros y que tiene como características principales actitudes y comportamiento en los que prima la bondad el respeto, la confianza entre ellos. (Zornoza, 2004)

### **3.3.17. Necesidad de una continua adaptación al cambio**

El individuo, el grupo, la organización la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica para su supervivencia en un ambiente cambiante. El cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe planearse. En las organizaciones existen cuatro clases de cambios:

- ✓ Cambios estructurales: que afectan la estructura organizacional, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales se fundan, crean, eliminan o subcontratan por medio de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (reducidos al establecer comunicaciones horizontales) y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.
- ✓ Cambios en la tecnología: que afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etcétera La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios.



- ✓ Cambios en los productos o servicios: que afectan los resultados o las salidas de la organización.
- ✓ Cambios culturales: es decir, los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Estos cambios no ocurren de forma aislada, sino que se presentan sistemáticamente y unos afectan a otros y provocan un poderoso efecto multiplicador. (Chiavenato, 2011, pág. 349)

### **3.3.18. Evaluación del desempeño**

#### **3.3.18.1. Concepto**

Por medio de los sistemas de evaluación del desempeño se califica la actualización de los gerentes, respecto a los criterios que la empresa considera importante para la aplicación de estrategias y para la obtención de ventajas competitivas. (Pantoja, 2013)

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado. (Davis, 2008, pág. 302)

#### **3.3.18.2. Ventajas de la evaluación del desempeño**

- ✓ Mejora el desempeño: mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.



- ✓ Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
- ✓ Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
- ✓ Planificación y desarrollo de la carrera profesional: la realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ✓ Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- ✓ Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
- ✓ Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda. (Davis, 2008, pág. 303)

### **3.3.18.3. Objetivos de la evaluación del desempeño**

- ✓ Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.
- ✓ Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.



- ✓ Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos previamente establecidos.
- ✓ Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.
- ✓ Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores.
- ✓ Adecuar más eficazmente a la persona con el puesto de trabajo.
- ✓ Conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores.
- ✓ Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo. (Molina, 2015)

#### **3.3.18.4. Beneficios que se obtienen al realizar la evaluación en forma sistemática.**

- ✓ Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- ✓ Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- ✓ Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- ✓ Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- ✓ Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- ✓ Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- ✓ Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- ✓ Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. (Davis, 2008, pág. 306).





### **3.3.18.5. Razones por las que no funciona una evaluación del desempeño**

- ✓ El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.
- ✓ Los estándares de evaluación del desempeño no son claros ni definidos.
- ✓ El evaluador no considera que la evaluación es algo serio.
- ✓ El evaluador no está preparado o capacitado para la evaluación o la entrevista.
- ✓ El evaluador no es honesto ni sincero en la entrevista de evaluación.
- ✓ El evaluador no tiene habilidades personales para evaluar el desempeño de las personas.
- ✓ El evaluado no recibe realimentación adecuada sobre su desempeño.
- ✓ Los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño.
- ✓ No hay una explicación eficaz sobre el desarrollo personal del evaluado.
- ✓ El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación. (Chiavenato, 2011, pág. 223)

### **3.3.18.6. Importancia de la evaluación del desempeño**

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento.



Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie. (Davis, 2008, pág. 302)

### **3.3.19. Eficiencia y eficacia**

Toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia.

Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos.

En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas.

En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios. Así mismo la eficiencia se refiere a la mejor forma de hacer o realizar las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible.



Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Importancia a los medios.</b></li> <li>• <b>Hacer correctamente las cosas.</b></li> <li>• <b>Resolver problemas.</b></li> <li>• <b>Salva guardar los recursos.</b></li> <li>• <b>Cumplir tareas y obligaciones.</b></li> <li>• <b>Capacitar a los subordinados.</b></li> </ul>	<p>Importancia a los resultados y fines.</p> <p>Hacer las cosas correctas.</p> <p>Alcanzar objetivos.</p> <p>Optimizar la utilización de los recursos.</p> <p>Obtener resultados y agregar valor.</p> <p>Proporcionar eficacia a los subordinados.</p>

**Fuente: (Chiaventao, 2007, pág. 189)**

La eficiencia y la eficacia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones, pero no eficaz, o viceversa, puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque sería mucho más ventajoso si la eficacia fuese acompañada de la eficiencia. También puede ocurrir que no sea eficiente ni eficaz, el ideal es una empresa eficiente y eficaz puesto que la eficiencia se preocupa por hacer correctamente las cosas y de la mejor manera posible, hace énfasis en los métodos y procedimientos internos.

La eficacia, se ocupa de hacer las cosas correctas para atender las necesidades de la empresa y del ambiente que las rodea. (Chiaventao, 2007, pág. 189)

La productividad, supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos.

La efectividad, no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos; por ejemplo, una organización puede lograr su meta mediante un método ineficiente, lo que resultará en mayores costos y un producto o servicio no competitivo; también una empresa puede ser muy eficiente para alcanzar objetivos menores a los óptimos y perder todo el mercado. Por tanto, una compañía de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz. (Cannice, 2012, pág. 14 & 15)



### **3.3.20. Productividad**

La productividad es la medición del desempeño que incluye la eficacia y la eficiencia. Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. (Robbins, 2009, pág. 27)

### **3.3.21. Recurso y material de trabajo**

La optimización de los recursos, es una grandiosa técnica para llevar a cabo debido a que se basa en la eficacia y la eficiencia para alcanzar grandes objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles. Las empresas deben establecer prioridades para que así se trabaje más rápido en los puntos críticos que están afectando su crecimiento o analizar cómo podrían beneficiarse de esas prioridades.

Cuando se busca una optimización de los recursos, también se busca el hecho de poder ahorrar ciertos recursos, ya sean financieros o humanos para así mejorar la situación actual en la que encuentra la organización en su mercado. (Antonio, 2015).

### **3.3.22. Cultura organizacional**

#### **3.3.22.1. Concepto**

Es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono de la compañía y fija reglas implícitas para la forma en que las personas deben comportarse. (Cannice, 2012, pág. 263)

Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. (Robbins, 2009, pág. 551)



### 3.3.22.2. Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización. La cultura organizacional presenta seis características principales

- ✓ Regularidad en los comportamientos observados las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- ✓ Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- ✓ Volares predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que las participantes compartan. como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
- ✓ Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- ✓ Regios: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
- ✓ Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí. cómo se atiende a los clientes. cómo es la relación con los proveedores, etcétera.  
(Chiavenato, 2011, pág. 73)

### 3.3.23. Condiciones de trabajo

Esta parte describe las circunstancias y las condiciones en que se realiza el cargo. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de llevar a cabo viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección. (Davis, 2008, pág. 101)



Las nuevas condiciones de trabajo tienen que adaptar las tensiones entre los viejos paradigmas y las nuevas realidades y crear una cultura que refleje las características de lo que la fuerza laboral actual necesita. (Mayorga, 2014).

Tres grupos de condiciones influyen en gran medida en el trabajo:

- ✓ Condiciones ambientales. iluminación, temperatura, ruido, etcétera.
- ✓ Condiciones de tiempo: duración de la jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etcétera.
- ✓ Condiciones sociales: organización informal, relaciones, estatus, etcétera. (Chiavenato, 2011, pág. 277)

### **3.3.24. Calidad de vida en el trabajo**

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa: se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral.

Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende sobre todo de la optimización del potencial humano, lo cual opera en función del bienestar de los trabajadores de la organización.

La calidad de vida en el trabajo representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización.



La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares. (Chiavenato, 2011, pág. 289)

### **3.3.25. Clima organizacional**

#### **3.3.25.1. Concepto**

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.

Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades.

En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez este último influye sobre el primero. (Chiavenato, 2007, pág. 59)

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etcétera). (Chiavenato, 2011, pág. 49).



### 3.3.25.2. Factores que repercuten en el clima organizacional

- ✓ Estructura: hace referencia a la forma en que se divide agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel.
- ✓ Responsabilidad: este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- ✓ Recompensa: se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo.  
Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.
- ✓ Desafío: en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- ✓ Relaciones: estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
- ✓ Cooperación: está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- ✓ Estándares: un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.





- ✓ Conflicto: el conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
- ✓ Identidad: hoy en día la conocemos como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional. (Iemus, 2011)

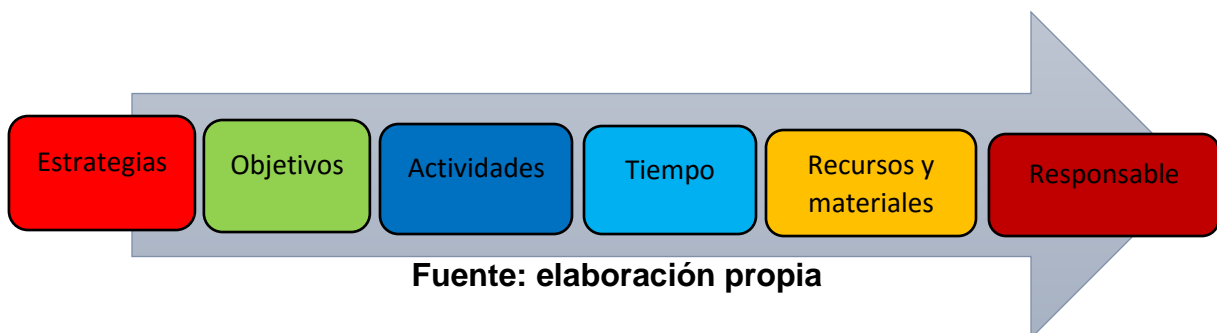
### 3.3.26. Plan de acción

#### 3.3.26.1. Concepto

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizarán las acciones. Utiliza herramientas para responder a las siguientes preguntas o plasmar la programación para su transmisión a los involucrados en las actividades del plan de acción. (Reyes, 2013).

#### 3.3.26.2. Elementos de un plan de acción





Las empresas son una parte esencial porque ayuda al desarrollo económico del país. Uno de los factores más importantes de la evolución económica dentro de los países en vías de desarrollo es la creación de empresas.

La gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en la gente; el capital humano es considerado un factor importante para el crecimiento y éxito de las organizaciones, es por ende que las organizaciones deben invertir en el crecimiento personal y profesional de los trabajadores siendo así motivados y sentir el compromiso con el crecimiento y éxito organizacional.

El desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador, es la forma en que los empleados realizan su trabajo es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores donde esperan alcanzar un resultado.

Una evaluación del desempeño es donde se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

Un plan de acción es proponer, una forma de cómo alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad, y es importante porque distribuye las actividades y optimiza el tiempo para un mejor desempeño laboral.



#### **IV. SUPUESTO**

- ✓ El desempeño laboral incide en la calidad del trabajo.



### 4.1. Operacionalización por objetivos

Objetivos específicos	Dimensiones de análisis	Diferenciación operacional	Categorías/Índice	Fuentes
Describir el proceso de selección del personal para la gestión del talento humano de la Alcaldía de Las Sabanas.	Selección del personal	La selección de personal es un proceso, mediante el cual las organizaciones (empresas, instituciones), deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es al más apto para desempeñarlo. (Salgado J. , 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reclutamiento</li> <li>✓ Análisis de solicitudes</li> <li>✓ Aspecto ético</li> <li>✓ Pruebas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas de conocimiento o de capacidad.</li> <li>• Pruebas psicométricas</li> <li>• Pruebas de personalidad</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevista</li> <li>✓ Guía de observación</li> </ul>
Identificar los factores que influyen en el comportamiento del desempeño laboral de los trabajadores.	Desempeño laboral	Según Espinosa E. A. (2015) el desempeño laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos</li> <li>✓ Habilidades</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevista</li> <li>✓ Encuesta</li> </ul>
Relacionar los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo	Factores del desempeño laboral	Según Espinosa E. A. (2015) el desempeño laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clima laboral                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guía de observación</li> </ul>
Proponer un plan de acción que contribuya a la gestión del talento humano en el fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas.	Evaluación del desempeño	Por medio de los sistemas de evaluación del desempeño se califica la actualización de los gerentes, respecto a los criterios que la empresa considera importante para la aplicación de estrategias y para la obtención de ventajas competitivas. (Pantoja, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eficiencia</li> <li>✓ Eficacia</li> <li>✓ Productividad en las tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guía de observación</li> </ul>



## V. METODOLOGÍA

### 5.1. Tipo de investigación

Es una investigación aplicada por que se analizó el problema de la incidencia de la gestión del talento humano, los factores y la aplicabilidad del proceso de selección del personal en la Alcaldía del municipio de Las Sabanas.

Es una investigación mixta porque se utilizó los tres tipos de fuentes básicas:

- ✓ Primaria: ya que se recabaron datos en el trabajo de campo mediante encuesta y entrevista.
- ✓ Secundaria: ya que se tomó en cuenta datos de investigaciones realizadas en un área específica.
- ✓ Terciaria: porque se hizo la interrelación de lo investigado con una fuente externa (sitio web, literatura).

Cabe recalcar, que es cualitativa porque se hizo entrevista mediante un análisis de contenido y es cuantitativa porque se realizó un relevamiento estadístico utilizando como instrumento encuestas estructuradas con preguntas cerradas.

### 5.2. Universo

El universo de esta investigación lo constituye los 39 trabajadores de la Alcaldía de Las Sabanas municipio del departamento de Madriz, el cual está ubicada enfrente a la Casa Cural, es una institución que promueve el desarrollo humano, progreso del municipio y conservación del medio ambiente, de carácter social sin fines de lucro. Tiene como función velar por el cumplimiento constitucional, desarrollo y progreso del municipio.



## **5.3. Muestra**

### **5.3.1. Tipo de muestra**

La muestra de esta investigación fueron los 39 trabajadores de la Alcaldía del municipio de Las Sabanas, en donde se obtuvo información que sirvió para llevar a cabo la investigación, para esto se realizó un censo debido a que la muestra es muy pequeña; por lo tanto, el muestreo es probabilístico, porque todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado y según su criterio es causal o incidental porque se seleccionó de manera directa e intencionalmente a las personas que fueron entrevistadas y encuestadas.

### **5.3.2. Criterios de selección de la muestra**

- 1- Responsable del área de recursos humanos, con amplio conocimiento del desempeño laboral del talento humano.
- 2- Alcalde municipal
- 3- Personal activo de la institución.

## **5.4. Técnicas de recolección de datos.**

Recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. (Roberto Hernández Sampieri, 2010)

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se hizo uso de tres técnicas de recolección de datos: entrevista, encuestas y guía de observación.

### **5.4.1. Entrevista**

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto e estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. (Alvarado E. B., 2008)



### **5.4.2. Encuesta**

Consiste en obtener información de los sujetos de estudio proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias. (Alvarado E. B., 2008).

### **5.4.3. Guía de observación**

En la investigación cualitativa se necesita estar entrenados para observar y es diferente de simplemente ver. Es una cuestión de grado. Y la observación investigativa no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos.

Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. (Roberto Hernández Sampieri, 2010, pág. 411 & 260)

## **5.5. Etapa de la investigación**

### **5.5.1. Primera etapa: Investigación documental**

La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos escritos u orales; uno de los ejemplos más típicos de este tipo de investigación son las obras de historia. (Santa Paella Stracuzzi, 2012)

En la primera etapa comprendida entre el período del 13 al 30 de agosto, se recopiló información secundaria la cual fue obtenida mediante visitas a diversas fuentes de información, entre ellas: sitio web, consulta de libros en internet, revisión de literatura en la biblioteca Urania Zelaya (FAREM- Estelí) e información propia de la Alcaldía del municipio de Las Sabanas y por consiguiente del 01 al 05 de noviembre se actualizó información de dicho tema.



### **5.5.2. Segunda etapa: Elaboración de instrumento**

Para la elaboración de las técnicas de recopilación de datos se tomó en cuenta los objetivos específicos de la investigación y los indicadores (categorías) identificados en el cuadro de operacionalización de los objetivos. La guía de entrevista se elaboró el 31 de agosto del 2016, la encuesta se elaboró el 01 de septiembre de 2016.

### **5.5.3. Tercera etapa: Trabajo de campo**

El trabajo de campo consistió en aplicar entrevista semi-estructuradas a los informantes clave de la institución y encuesta a todo el personal en general.

Esta etapa se llevó a cabo en el período comprendido entre el 04 y 07 de septiembre del 2016.

A cada informante se le solicitó su participación y se explicó el objetivo de la investigación.

Se realizó entrevistas y encuestas a las siguientes personas:

- ✓ Alcalde municipal de la Alcaldía Las Sabanas
- ✓ Responsable de recursos humanos
- ✓ Personal activo de la institución.

### **5.5.4. Cuarta etapa: Informe final**

El informe final se redactó analizando los datos obtenidos mediante la aplicación de la entrevista y encuestas, cumpliendo de este modo con los objetivos específicos y general de la investigación.





## VI. RESULTADOS

### 6.1. Caracterización de la institución.

La Alcaldía de Las Sabanas municipio del departamento de Madriz está ubicada frente a la Casa Cural de esta misma localidad, es una institución que promueve el desarrollo humano y conservación del medio ambiente, de carácter social sin fines de lucro. Tiene como función velar por el cumplimiento constitucional, desarrollo y progreso del municipio.

El consejo municipal es la máxima autoridad normativa y es el encargado de establecer las directrices fundamentales de la dirección municipal en los asuntos económicos, políticos y sociales del municipio.

Como misión de la institución establece que:

“Somos buen gobierno con administraciones transparentes, eficiente, bien organizado y productivo, garantizando la prestación de los servicios y la realización de obras con calidad y calidez para el bienestar y seguridad de las personas, familia y comunidad”.

Cómo visión de la Alcaldía establece:

“Municipio con un desarrollo económico y social justo y humano, con el protagonismo de las familias y comunidades, siendo más atractivos y seguros, generando una cultura de trabajo productivo y sostenible, en armonía con el medio ambiente, para producir la pobreza y las desigualdades sociales”.

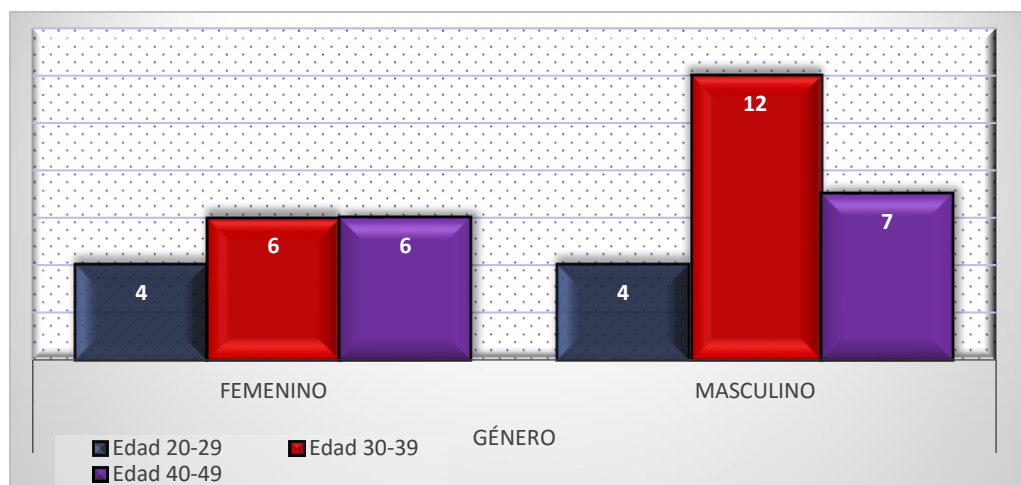
Por consiguiente, se tienen los valores de la institución

- ✓ Calidad
- ✓ Colaboración
- ✓ Creatividad
- ✓ Excelencia
- ✓ Respeto mutuo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo en equipo



## 6.2. Generalidades de la Alcaldía Las Sabanas

Gráfico N° 1 Género, edad



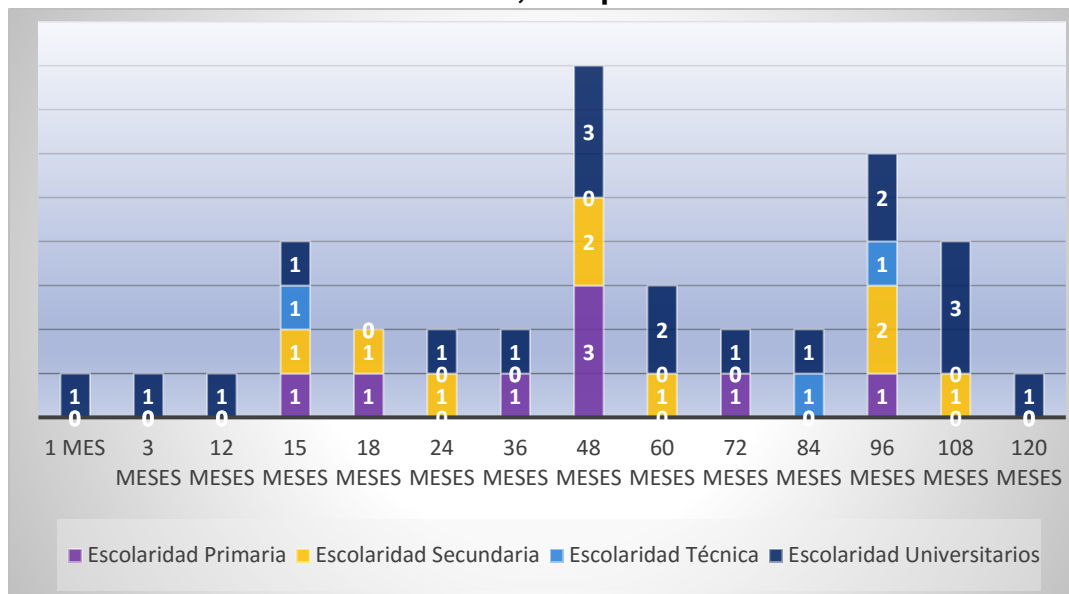
Fuente: elaboración propia

La Alcaldía municipal Las sabanas cuenta con un total de 39 trabajadores que están distribuidos en dieciséis áreas que tiene la institución, basados en el gráfico N° 1, cuatro personas del género femenino y cuatro personas del género masculino están entre las edades de 20-29, seis personas del género femenino y doce del género masculino están entre las edades de 30-39, seis personas del género femenino y siete del género masculino están entre las edades de 40-49.

Cabe mencionar, que el gobierno promueve la equidad de género que tanto hombres como mujeres son tratados con el mismo respeto, esto significa que todos sin distinto alguno tienen los mismos derechos y deberes frente al estado y la sociedad, sin embargo, como se muestra en el gráfico N° 1, hay más varones que mujeres, por ende al ser una institución gubernamental estos tendrían que estar en un 50% tanto personal masculino como personal femenino, cabe recalcar que en esta institución a estas personas se les dio la oportunidad de desarrollarse como talento humano.



Gráfico N° 2 Escolaridad, tiempo de laborar en la Alcaldía



Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar, que en esta institución se les da la oportunidad de colaborar independientemente de la escolaridad que estos tengan, como muestra el gráfico N° 2, hay personal universitario, de primaria, secundaria y técnico, cabe recalcar que, con el cambio de gobierno que se realizó en el año 2006, se promovió nuevo personal, es por esto, que no sobre pasa los 120 meses de laborar, es importante el tiempo en que las personas trabajan en una institución, ya que se tiene mejor experiencia laboral, conoce mejor los procedimientos y sus funciones y se adquiere más habilidades en sus labores. Por lo tanto, las personas que son contratadas en esta institución cuentan con el nivel académico adecuado para el puesto requerido.

Según el responsable del área de recursos humanos solicitan requisitos para el cumplimiento de estos para optar al cargo solicitado con documentos que validen su formación académica.

Sin duda alguna, la escolaridad es uno de los factores que más puede aportar al logro de mejores resultados a la institución, ya que entre más alto sea el nivel de educación del trabajador más se beneficiará la organización con el conocimiento del talento humano.



### **6.3. Proceso de selección del personal para la gestión del talento humano de la Alcaldía Las Sabanas.**

El responsable de recursos humanos opinó que los proceso que realiza la institución para el reclutamiento y selección de personal es de manera formal porque cuenta con un proceso definido y estructurado que se realiza a través del comité de selección en coordinación con las comisiones de carreras administrativas municipal respectiva y las instancias de recursos humanos, mediante la recepción de documentos personales de los candidatos que se presentan en la institución (copia de cédula, foto tamaño carnet, record de policía, certificado de salud, recomendaciones personales y nivel académico) se revisa el perfil académico para el puesto a desempeñar, donde se le aplican pruebas de ingresos, técnicas, psicométricas, entrevista, se selecciona y se nombra con el comité de selección.

Así mismo, las fuentes más usadas son las recomendaciones personales.

Luego de efectuar este proceso de reclutamiento adecuado a las características exigidas se garantiza la selección de la persona idónea.

Sin embargo, según la guía de observación realizada se deduce que no se da de manera formal el reclutamiento y selección de personal lo que indica que no se está gestionando adecuadamente el talento humano. Por lo tanto, esto podría convertirse en una barrera para contribuir con el cumplimiento de los indicadores para la calidad del servicio a la población.

#### **6.3.1. Supervisión y revisión de la contratación del personal.**

De acuerdo, a la Ley 502 y su reglamento de carrera administrativa municipal es responsable de diseñar, formular y establecer las políticas, estrategias y estableciendo criterios, mecanismo, normas y procedimiento, los cuales deben cumplirse para le selección, contratación y traslado de personal.



Según la Ley N° 737, ley de contrataciones administrativas del sector público artículo número 6 dice principio de eficiencia: los organismo y entidades del sector público deberán planificar, programar, organizar, desarrollar y supervisar las actividades de contratación administrativas que realicen, de modo que sus necesidades se satisfagan en el tiempo oportuno y en las mejores condiciones de costo y calidad.

### **6.3.2. Importancia de hacer una eficiente selección**

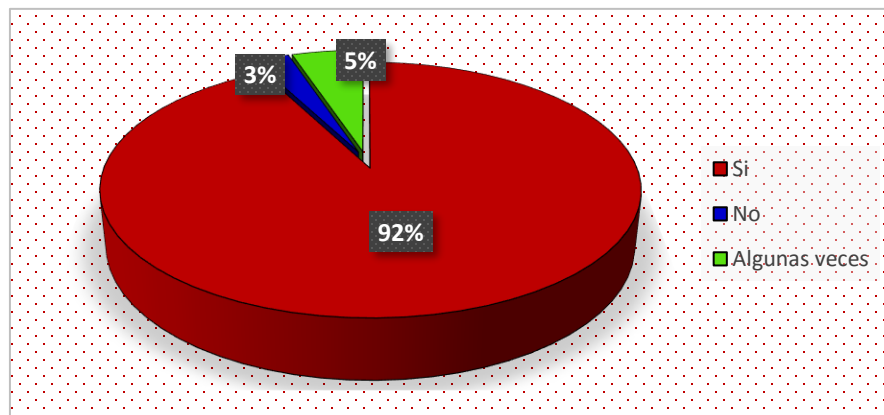
Realizar una buena selección de personal es importante porque así aumenta las posibilidades de encontrar una persona idónea para el puesto, le permite a la institución alcanzar un mejor rendimiento y contribuir con el desarrollo de la misma, por ende, la Alcaldía se beneficia al seleccionar un talento humano que trabaje de forma eficiente y eficaz permitiendo así cumplir con los estándares de desempeño, cabe mencionar que de igual manera es fundamental para crear un equipo competitivo, sé tiene un personal más productivo con mejor capacidad intelectual.



#### 6.4. Factores que influyen en el comportamiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz.

Cabe destacar, que según (Cannice, 2012) los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

**Gráfico N° 3 Liderazgo**



**Fuente: elaboración propia**

Por consiguiente, según la gráfica N° 3, la mayor parte del personal respondió a la encuesta que su jefe inmediato demuestra habilidades de liderazgo, es decir que ellos tienen la capacidad de fijarse objetivos, la energía para esforzarse en alcanzarlos y la determinación de impulsar a sus colaboradores para seguirle.

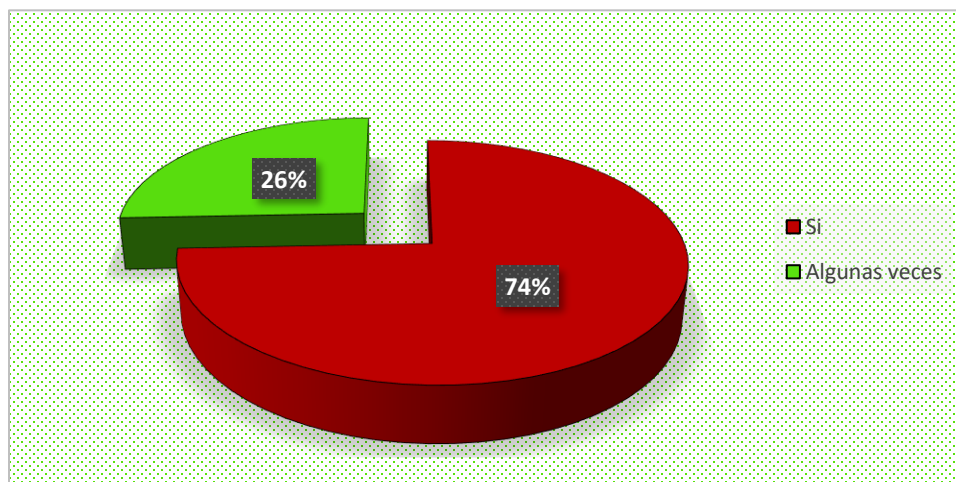
Por otra parte, el responsable del área de recursos humanos opinó que los jefes de áreas demuestran ser buenos líderes, ya que saben orientar a sus subordinados sin tener preferencia alguna.

Cabe recalcar, que los líderes aprenden a ganarse el respeto de los colaboradores gracias a su carisma que es más importante a tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo, ya que un líder siempre está rodeado de un grupo de personas que los siguen, que trabajan por un beneficio común y que tienen un manejo de prioridades, las cuales se identifican gracias al conocimiento de lo que es importante y de lo que es urgente.



De acuerdo, con Márquez (2014) la iniciativa y la decisión son principios básicos que llevan a destacar para alcanzar las metas establecidas. El tener una idea para emprender es el paso primordial para continuar en el camino de los negocios, y el poder desarrollar dicha idea, nos lleva a sentir que se puede seguir a delante con el objetivo planteado.

**Gráfico N° 4 Iniciativa para resolver problemas de trabajo**



**Fuente: elaboración propia**

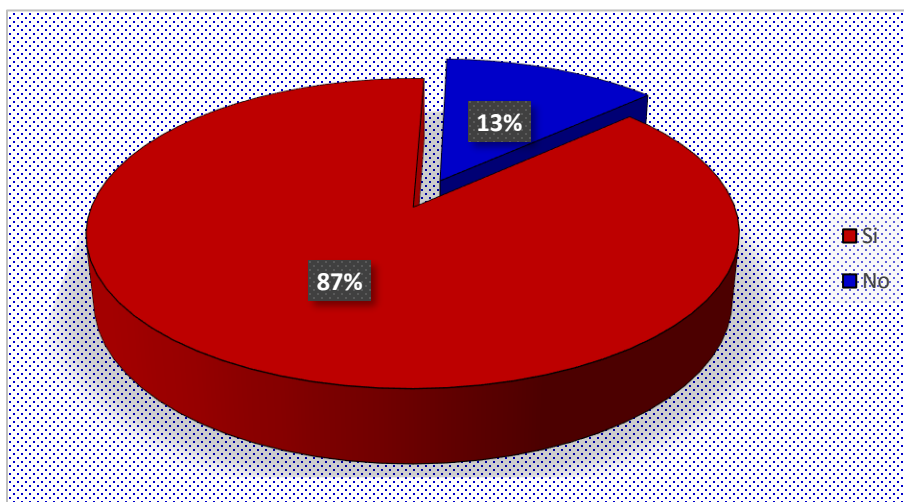
Según la gráfica N° 4, refleja que la mayoría de trabajadores si tienen iniciativa propia para resolver algún problema que se les presenten en su puesto de trabajo, sin embargo, son pocos los que reflejan que algunas veces se sienten incapaces

Según el responsable del área de recursos humanos afirma que algunas veces el trabajador si tiene iniciativa propia para resolver problemas de trabajo, ya que no todos tienen conciencia en cuanto a su responsabilidad y los que no presentan calidad en el trabajo; sin embargo, desarrollar la capacidad de tener iniciativa es algo que todos podemos hacer para nuestro desarrollo personal, muchas veces la falta de iniciativa, y por lo tanto de éxito, es porque se está esperando que alguien más autorice a hacer las cosas, dé el visto bueno para realizar una tarea.



Chiavenato (2011) explica que el individuo, el grupo, la organización la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica para su supervivencia en un ambiente cambiante. El cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe planearse.

**Gráfico N° 5 Adaptación a los cambios dentro de la institución**



**Fuente: elaboración propia**

Tal como indica, el gráfico N° 5, la mayor parte del talento humano de la Alcaldía municipal de Las Sabanas se adapta a los cambios en función de las necesidades de la institución, (sustituir a algún colaborador ausente o cambiarse de lugar o departamento, adecuarse a nuevas metodologías de trabajo).

Por su parte, el responsable del área de recursos humano afirmó que la mayor parte del personal sí se adapta a estos cambios que se realizan en la institución y de esta manera cubrir los servicios que se le presta a la población.

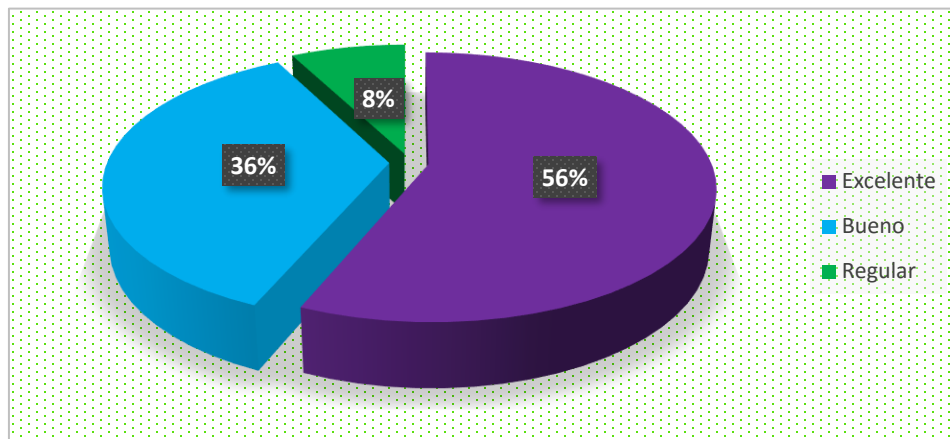
Cabe mencionar, que es necesario que los colaboradores modifiquen su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, sí el colaborador conoce sus prioridades le será fácil adaptarse a un cambio. Hay trabajadores que se adaptan al cambio, algunos se demoran en aceptarlo e incluso otros se niegan por completo a cualquier modificación.





Para Robbins (2009) se define la satisfacción como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimiento positivo acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos.

**Gráfico N° 6 Satisfacción con el apoyo de su jefe**



**Fuente: elaboración propia**

Así mismo, el gráfico N° 6, muestra que la mayor parte del personal se siente satisfecho con el apoyo de su jefe, esto refleja que hay comunicación entre el jefe y el personal.

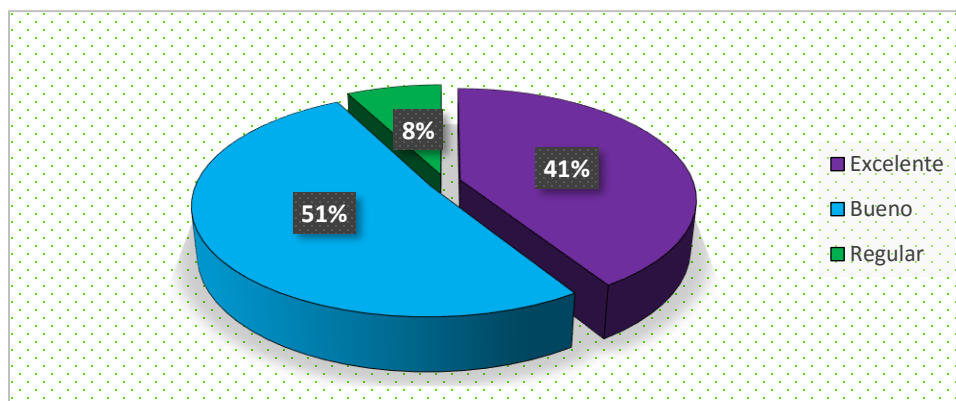
Como lo señala, el responsable del área de recursos humanos, la satisfacción laboral de los trabajadores es muy buena ya que todos interactúan para el bien de la institución y así brindar un buen servicio a la población.

Para estar satisfecho se requiere tomar en cuenta los factores como la apreciación del empleo, establecer metas, aceptar nuevos desafíos, aprender a disfrutar lo que se hace en el trabajo, un buen ambiente laboral y el compañerismo ya que son las piezas fundamentales para alcanzar satisfacción en el trabajo.



De acuerdo, a Ferrer (2011) el trabajo en equipo es una práctica cada vez más habitual, sin embargo, algunas empresas son dudosas a emplearlo por haber tenido malas experiencias o por considerar que el clima laboral que tienen no aconseja aplicar esta sistemática de trabajo.

**Gráfico N° 7 Trabajo en equipo**



**Fuente: elaboración propia**

En cuanto, al gráfico N° 7, se analizó que en dicha institución existe un buen nivel de satisfacción en cuanto a las relaciones de trabajo en equipo, es decir, que existen buenas relaciones humanas dentro de la organización.

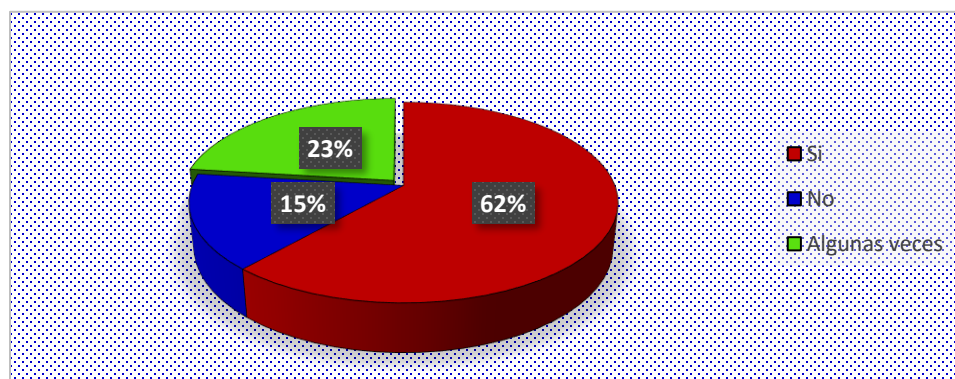
Como señala, el Alcalde municipal, existe el trabajo en equipo ya que las áreas están coordinadas entre sí, además de la buena comunicación desde los jefes de área y sus subordinados.

Trabajar en equipo implica compromiso, también es necesario que exista liderazgo, responsabilidad, voluntad y cooperación entre cada uno de los trabajadores de la institución, cuando se trabaja en equipo aumenta la eficacia de los resultados y conlleva a un buen clima laboral, alcanzando metas y objetivos.



Con respecto, al compañerismo Zornoza (2006) define que puede ser descrito como un tipo de relación o vínculo amistoso que se establece entre compañeros, de trabajos entre otros y que tiene como características principales actitudes y comportamiento en los que prima la bondad el respeto, la confianza entre ellos.

**Gráfico N° 8 Colaboración por parte de los compañeros de área**



**Fuente: elaboración propia**

Según, la gráfica N° 8, describe que el mayor porcentaje del personal sí colaboran con sus compañeros de otras áreas, es decir, que hay una buena relación laboral; sin embargo, se identificó que en algunos momentos no se da el compañerismo.

Por otra parte, el responsable del área de recursos humanos, afirmó que sí hay colaboración y compañerismo ya que las relaciones entre compañeros son muy buenas, porque existe articulación, coordinación y comunicación para enfrentar las dificultades que se presentan en el trabajo.

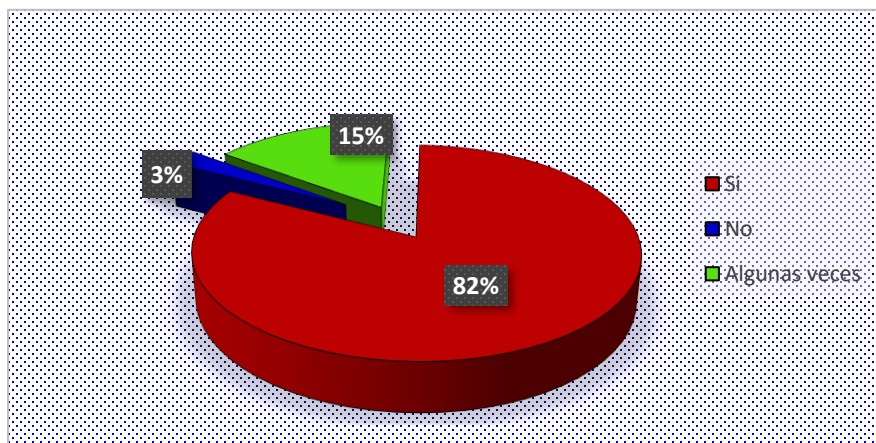
Al mismo tiempo, el Alcalde municipal, afirmó que hay una buena colaboración por parte de los compañeros de trabajo, ya que él considera que son una gran familia, trabajando en equipo, organizado y coordinado para brindar un buen servicio a la población.

La institución proporciona un entorno que fortalece y resalta compañerismo que permite contar con ayuda cuando lo necesita, ya que es importante que el compañerismo este presente porque permite conseguir la coordinación necesaria para obtener los resultados deseados. Para hacer un buen equipo se tiene que coordinar y complementar de forma precisa para que todo funcione bien.



En cuanto, al clima organizacional o clima laboral según Chiaventao (2007) se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.

**Gráfico N° 9 Buen ambiente de trabajo**



**Fuente: elaboración propia**

Así mismo, en la gráfica N° 9, se refleja que hay un buen ambiente de trabajo en la Alcaldía de las Sabanas debido a que hay una buena comunicación entre compañeros, aunque ciertos trabajadores opinaron que algunas veces.

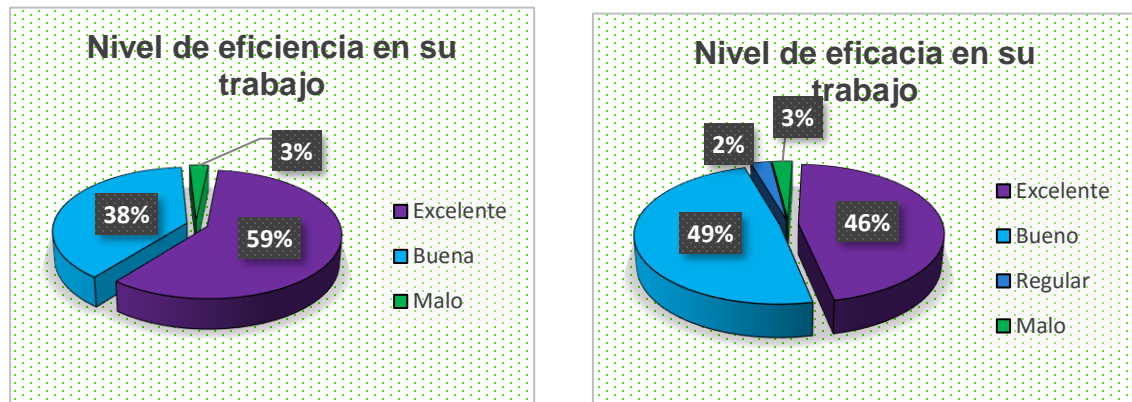
Por otra parte, el responsable del área de recursos humanos, opina que, sí existe un buen ambiente de trabajo y esto permite un mejor rendimiento y resultados en las tareas asignadas.

Cabe mencionar, que en la Alcaldía Las sabanas repercute un buen ambiente laboral teniendo así mejores resultados, además de lograr los objetivos en menor lapso de tiempo con eficiencia y eficacia. Si no se brindara un buen ambiente de trabajo habría falta de motivación lo que generaría incomodidad en los trabajadores teniendo un menor rendimiento y calidad en el trabajo.



De acuerdo, a Chiaventao (2007) eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos.

**Gráfico N° 10 Nivel de eficiencia y eficacia**



**Fuente: elaboración propia**

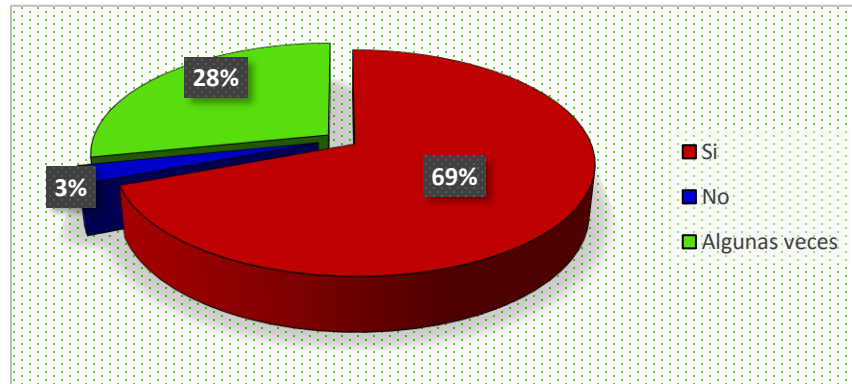
Según, la grafica N° 10, demuestra que los trabajadores tienen un buen nivel de eficiencia y eficacia, por ende esto refleja que hay un mejor rendimiento laboral y esto hace que exista un mejor servicio en la institución.

Igualmente, se analizó que el personal posee eficiencia y eficacia en las acciones de sus labores, debido a que hacen su trabajo en tiempo y forma a como se debe realizar; sin embargo, hay trabajadores que pueden ser eficaz pero no eficiente o eficiente y no eficaz, es decir, que los trabajadores deben combinar en forma permanente la eficacia y la eficiencia para hacer lo que hace falta y hacerlo de la mejor manera posible.



Según, Chiaventao (2007) eficacia es una medida normativa del logro de resultados.

**Gráfico N° 11 Ideas de forma eficaz por parte del jefe**



**Fuente: elaboración propia**

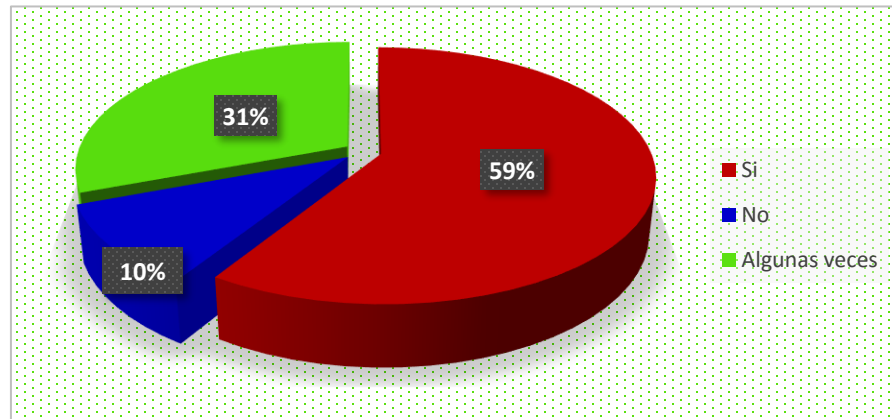
Basados, en el gráfico N° 11, se puede deducir que el mayor porcentaje responde que el jefe inmediato expone sus ideas de forma eficaz, es decir, de una forma competente o adecuada, no obstante, un 28% opina que algunas veces es ineficaz en sus opiniones; sin embargo, un mínimo porcentaje opinan que es incapaz de exponer eficazmente sus conocimientos

Es importante recalcar, que un jefe debe de tener y decir sus ideas de forma eficaz, es decir, que a la hora de orientar el trabajo él debe de exponerlo de forma clara y concisa y así se evitará confusión a la hora de realizar las funciones, y esto conlleva a un mejor resultado en el trabajo y a una buena comunicación.



En cuanto, a Espinosa E. A. (2015), el desempeño laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

**Gráfico N° 12 Condiciones de trabajo para un mejor desempeño laboral**



**Fuente: elaboración propia**

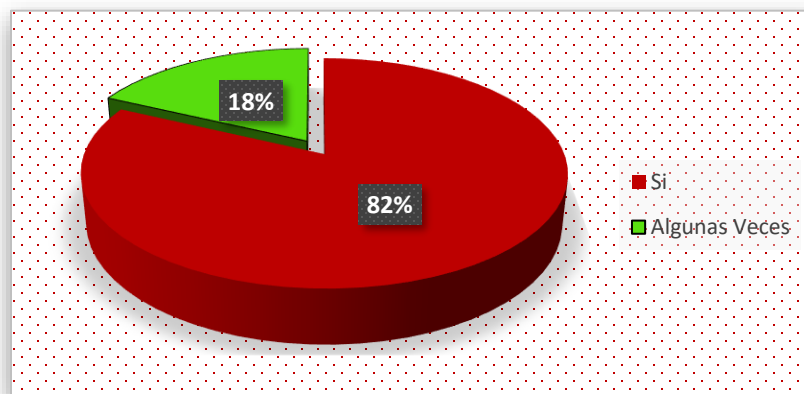
Con respecto, a la gráfica No 12, se analizó que los trabajadores desempeñan su trabajo con eficiencia y eficacia a pesar de las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación, ya que ellos se adaptan a las condiciones que se le ofrece en su trabajo; sin embargo, un 31% deduce que no siempre pueden realizar su trabajo eficaz y eficientemente, no obstante un mínimo de persona si reflejaron que las condiciones de trabajo no les permite del todo realizar bien sus labores.

En cuanto, a las condiciones de trabajo, los trabajadores de la institución poseen un buen desempeño laboral, pese a las condiciones de trabajo (espacio, ruido, temperatura e iluminación), los trabajadores realizan sus labores de forma eficiente y eficaz, aunque ciertos trabajadores se ven afectados por estas variaciones ya que no cuentan con espacio suficiente para realizar mejor sus labores.



Una de las habilidades básicas del líder es su capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos. La resolución de problemas está, pues, relacionada con la toma de decisiones oportuna y correcta. Ese es un aspecto muy práctico del liderazgo, los problemas forman parte de las situaciones que el líder tiene que gestionar. (Rosas, 2011).

**Gráfico N° 13 Capacidad para resolver problemas de trabajo**



**Fuente: elaboración propia**

Tal como lo muestra, la gráfica N° 13, se analizó que el talento humano de la Alcaldía Las Sabanas tiene la capacidad de identificar problemas en su puesto de trabajo, sin embargo un mínimo porcentaje no siempre tienen esa misma capacidad.

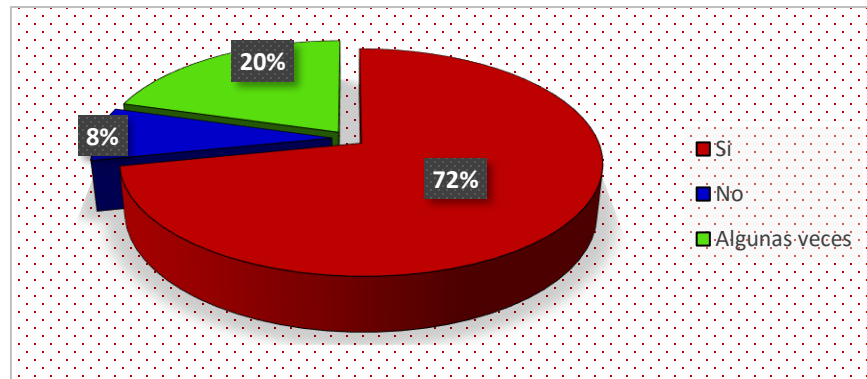
El resolver problemas es parte de la perspectiva interna del trabajador, que hace posible su óptimo desarrollo en su ámbito laboral, generando creatividad, habilidades, destreza y así se beneficia de manera positiva la institución.





Para Antonio( 2015) la optimización de los recursos, es una grandiosa técnica para llevar a cabo debido a que se basa en la eficacia y la eficiencia para alcanzar grandes objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

**Gráfico N° 14 Recursos y material de trabajo**



**Fuente. Elaboración propia**

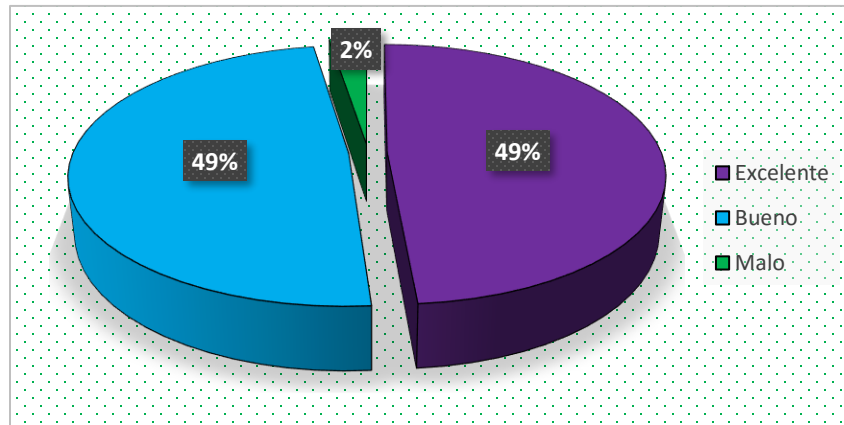
Como señala, el gráfico N° 14, un 72 % del talento humano de dicha institución sí dispone de recursos y material necesario para tener una mejor productividad en sus labores; no obstante, un 20% opinó que algunas veces no dispone de estos, sin embargo un 8% reflejó que no se le facilita .

Con respecto, al gráfico N° 14, se analizó que en la institución se les proporciona los recursos y materiales necesarios para realizar sus funciones porque son herramientas fundamentales para el desarrollo y enriquecimiento de la institución, hay que tomar en cuenta que se debe de utilizar los recursos y materiales de forma correcta para que no haya una pérdida de costo. Cuando los recursos materiales son escasos hay que agudizar el ingenio y redoblar los esfuerzos o tomar en cuenta el reciclaje .



Así mismo, el rendimiento laboral es una competencia que se podría definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica. GestioPolis.com, (2006).

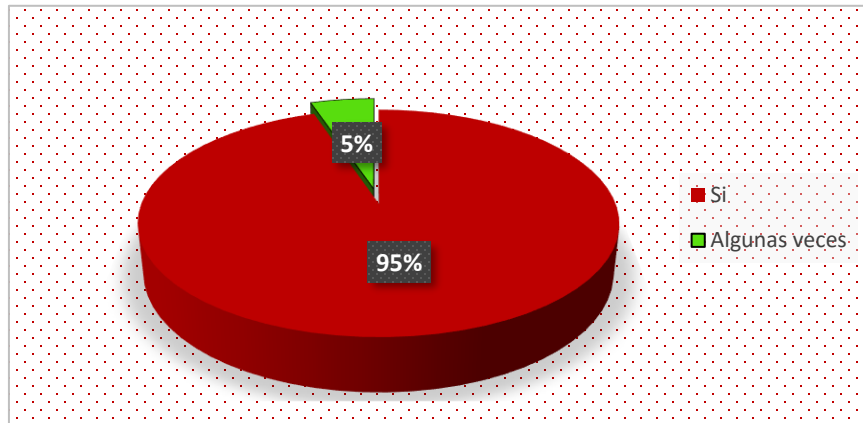
**Gráfico N° 15 Rendimiento laboral**



**Fuente: elaboración propia**

Según, la gráfica N° 15, refleja que los trabajadores se califican con un alto rendimiento laboral, y un mínimo porcentaje reflejó que tienen un mal rendimiento laboral.

Cabe recalcar, que son empleados motivados, mantienen un buen ambiente de trabajo y satisfacción laboral, cuanto mejor sea la motivación mejor desempeñarán su trabajo mejorando así su productividad, obteniendo eficiencia y eficacia y esto conlleva a un alto rendimiento laboral brindando un mejor servicio a la población.

**Gráfico N° 16 Cumplimiento de tareas y obligaciones**

**Fuente: elaboración propia**

Según, la gráfica N° 16, el personal del talento humano de la Alcaldía sí cumplen con sus tareas y obligaciones, y esto hace posible que mantengan un alto rendimiento laboral; no obstante, un 5% dedujo que algunas veces.

Cabe señalar, que el personal de dicha institución cumplen con sus tareas y obligaciones, ya que el personal son responsable y realizan sus labores en tiempo y forma ya que ellos están concientes que deben de brindar un buen servicio a la población.



## **6.5. Relación de los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo.**

Se abordan ciertos factores en el entorno laboral que influyen en la calidad del trabajo. Para alcanzar la calidad del trabajo se requiere liderazgo, iniciativa, conocimientos y habilidades, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, eficiencia, eficacia y clima laboral.

La calidad del trabajo se refiere al bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas como algo positivo y negativo de un ambiente laboral y que de esta manera contribuya de manera eficiente para la institución.

Cuando hay un buen liderazgo dentro de la institución, las personas comprenden y se sienten motivadas respecto a las metas de la organización; por ende, tiene que haber un líder democrático para que se desarrolle una comunicación espontánea, franca y cordial.

La relación de la calidad del trabajo con los conocimientos del puesto, comprende los requisitos necesarios para desempeñar las tareas, para lograr esto se le debe de dar a conocer al trabajador que es lo que la institución espera de él en el cumplimiento de sus funciones.

El trabajar en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo, genera buenos resultados ya que normalmente crea entusiasmo y produce satisfacción en las tareas.

Para que en la institución exista un buen clima laboral se debe de abarcan ciertos factores que están relacionados con el liderazgo, entre estos se mencionan algunos como la responsabilidad, para que cada trabajador independientemente del cargo que ocupe, debe sentirse satisfecho a la hora de realizar sus actividades y hacerlo de forma eficiente y eficaz como un aporte importante para la institución.



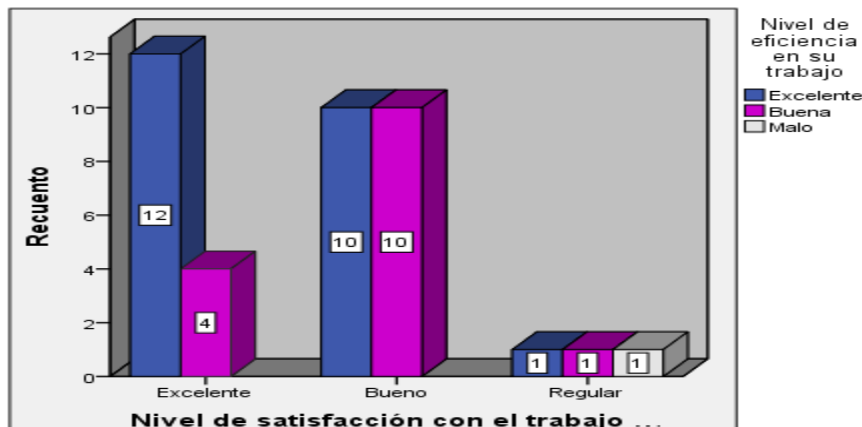
Otro de los factores es la recompensa, ya que es importante un salario justo y que mediante este se obtendrá buenos resultados de las labores, otro factor vinculado con el liderazgo son las relaciones, que se dan entre jefes y subordinados; por ende, si hay un mutuo respeto y obediencia del subordinado esto conlleva a una buena comunicación y así se realizara una buena labor; es importante recalcar, que en un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la institución y así conlleva a una disminución en la productividad, ausentismo, bajo nivel de iniciativa o creatividad e inadaptación.

Al hacer énfasis, estos factores se pueden valorar de forma positiva o negativa, es decir, que si hay un buen líder (democrático) esto puede conllevar a mejores resultados, cabe recalcar que si en la institución el personal trabaja de forma eficiente, eficaz o trabajo en equipo esto conlleva a una buena contribución de manera eficiente para la institución, sin embargo, si en la institución no hay un buen líder (liberal) y hay una absoluta falta de participación de este, esto conlleva a un altibajo y pérdida de tiempo y no se desarrollarían las labores de forma eficaz.

Según, (Chiavenato, 2001) en la práctica, el líder utiliza los tres estilos de liderazgo, de acuerdo con la situación, las personas y la tarea que debe ejecutarse. El líder imparte órdenes, consulta a los subordinados antes de tomar una determinación y sugiere a algún subordinado que realice determinadas tareas; de este modo utiliza el liderazgo autocrático, el democrático y el liberal. El principal problema del liderazgo es saber cuándo aplicar determinado estilo, con quien y en que circunstancia y actividades que deban desarrollarse.



### Gráfico N° 17 Relación de factores del nivel de eficiencia y satisfacción en el trabajo



Fuente: elaboración propia

En el gráfico N° 17, se puede comprobar estadísticamente que sí existe relación en cuanto a los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo, debido a que 12 trabajadores se sienten excelente en cuanto a su nivel de satisfacción como en su nivel de eficiencia, pero 4 trabajadores se sienten excelente con el nivel de satisfacción, pero bien en su nivel de eficiencia; sin embargo, 10 trabajadores se sienten excelente en cuanto a su nivel de eficiencia, pero bien en su satisfacción laboral y 10 trabajadores se sienten bien tanto con su satisfacción como eficiencia en el trabajo; por consiguiente, 1 de los trabajadores se sienten regular con el nivel satisfacción pero se siente excelente con su nivel de eficiencia y 1 persona se siente regular con su nivel de satisfacción pero bien con su nivel de eficiencia y solamente 1 persona se siente regular con su nivel de satisfacción y se encuentra mal con su nivel de eficiencia; cabe recalcar, que existen otros factores del desempeño laboral que se pueden relacionar y se pueden medir estadísticamente con la calidad del trabajo.

Muchas veces los trabajadores pueden estar bien o excelente con su nivel de eficiencia o eficacia, pero esto no indica que estén satisfecho con su trabajo, es decir, que solo cumplen con sus obligaciones y a realizar un mejor trabajo independientemente que estén insatisfecho.



**6.6. Propuesta del plan de acción que contribuya a la gestión del talento humano para el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas del municipio de Madriz.**

A partir del análisis de los resultados de la presente investigación se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Alcaldía Las Sabanas.

A través de este análisis se proponen estrategias que contribuyan al eficiente desempeño laboral para los trabajadores de dicha institución.



### 6.6.1. Matriz FODA

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<p><b>Factores Internos</b></p>	<p>F1. Personal capacitado en el área.                      F2. Presentación personal.                      F3. Conocimientos profesionales.                      F4. Estabilidad laboral.                      F5. Buena relación con la mayoría de los compañeros.</p>	<p>D1. Infraestructuras de las áreas muy pequeñas.                      D2. Falta de reconocimiento por la labor en la institución.                      D3. Falta de motivación al personal.                      D4. Poco tiempo para impartir capacitación.                      D5. Incumplimientos de normas y procedimientos del control interno.                      D6. Contratación ocasional de personal con criterios más políticos que técnicos.</p>
<p><b>Factores Externos</b></p>		
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estretegias (DO)</b>
<p>O1. Implementar mejores técnicas de capacitación al personal.                      O2. Apoyo del gobierno central a los programas, proyectos y acciones municipales.                      O3. Desarrollo de sistemas informáticos.                      O4. Implementar la evaluación al desempeño.                      O5. Realizar una adecuada selección de personal.</p>	<p>1. Implementar mejores tecnicas de capacitación que ayuden a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.(F1, O1)                      2. Concientizar al personl de la institución en la relevancia que tienen en valores de la Alcaldía para el buen funcionamiento organizacional. (F5, O1)</p>	<p>1. Proponer talleres sobre la búsqueda de factores que interviene como barreras en la motivación. (D2, O1)                      2. Promover el mejoramiento de reclutamiento, selección y manejo del talento humano, mediante la evaluacion al desempeño. (D6, O4, O5).                      3. Mejorar la infraestructura de la institución para un buen clima laboral (D1, O2)</p>
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrtegias (DA)</b>
<p>A1 Alta demanda de la población de obras menores.                      A2. Inexactitud referente al análisis y validación de perfiles de cargos.                      A3. Quejas por parte de la ciudadanía con los servicios que brinda la Alcaldía.                      A4. Colaborador expuesto a ser maltratado por el publico en la Alcaldía.                      A5. Retardo de búsqueda de información.</p>	<p>1. Brindar un mejor servicio a la población para evitar quejas por parte de la ciudadanía. (F3, A3)                      2. Brindar un servicio eficiente y eficaz en la búsqueda de información para la población. (F3, A5).</p>	<p>1. Diseñar un manual de evaluación del desempeño con el respectivo análisis y validación de los perfiles del cargo. (D5, A2)</p>





### **6.6.2. Plan de acción**

Con este plan de acción se describe el modo que se empleará las estrategias a mejorar el desempeño laboral del trabajador; por consiguiente, se involucrará todas las áreas de dicha institución.

El plan establece quienes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma; al mismo tiempo, les servirá de guía para la toma oportuna de decisiones.



<b>Estrategia 1: Implementación de mejores técnicas de capacitación</b>			
<b>Objetivo: Impartir capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos y materiales</b>	<b>Responsable</b>
Implementación de técnicas de capacitación que incluya creatividad para la resolución de problemas.	Corto plazo	Data show Sillas Mesas Refrigerios Documentos Personal experto en el tema de interés	Jefe del área de recursos humanos
Realización de capacitación sobre eficiencia y eficacia para un mejor rendimiento laboral	Corto plazo	Data show Sillas Mesas Refrigerios Documentos Personal experto en el tema de interés	Jefe del área de recursos humanos
Al contratar personal nuevo gestionar que se adapte lo más pronto posible a la institución y capacitarlo para que pueda desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo	Mediano plazo	Documentos Personal experto en el tema de interés	Jefe del área de recursos humanos
Supervisión y apoyo continuamente al personal capacitado	Corto plazo	Documentación requerida	Jefe del área de recursos humanos



<b>Estrategia 2:</b> Realización adecuada del proceso de reclutamiento, selección y manejo del talento humano			
<b>Objetivo:</b> Cumplir con las técnicas de los procesos de reclutamiento, selección y manejo del talento humano			
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos y materiales</b>	<b>Responsable</b>
Determinación de fuentes de suministro para el reclutamiento tales como: publicar en redes sociales, radios, canal local, carteles o anuncios en las puertas de la Alcaldía, revisión de archivos de la institución.	Mediano plazo	Internet Papelerías y útiles efectivo	Jefe del área de recursos humano Alcalde y consejo municipal
Establecerse una estrategia adecuada de contratación, bien sea por la urgencia del caso, la adquisición inadecuada de perfiles, poca valoración de personal.	Largo plazo	Documentación requerida	Jefe del área de recursos humano Consejo municipal
Utilización adecuada de las técnicas de selección: análisis de puesto, análisis de la solicitud del postulante, entrevista de selección, pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas	Corto plazo	Documentación requerida	Jefe del área de recursos humano Consejo municipal
Definición de objetivos claros. Concretos y factibles para el trabajador.	Corto plazo	Documentación requerida	Jefe del área de recursos humano



<b>Estrategia 3:</b> Optimización de los servicios de manera eficiente y eficaz en la búsqueda de información.			
<b>Objetivo:</b> Brindar servicios de calidad a la población			
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos y materiales</b>	<b>Responsable</b>
Motivación al personal para que trabajen con eficiencia y eficacia y brinden un buen servicio a la población.	Mediano plazo		Jefe de áreas
Elaboración de un sistema de quejas y sugerencias para conocer más de lo que el usuario espera del servicio que recibe.	Mediano plazo	Papelerías y útiles Efectivo	Administración Jefe del área de recursos humanos
Implementación de mecanismo sobre el lenguaje a utilizar con la población a fin de sustituir un “No lo sé” por un “Investigaré y le informaré”	Largo plazo		Jefes de áreas



<b>Estrategias 4:</b> Elaboración de un manual para la evaluación al desempeño del trabajador			
<b>Objetivo:</b> Valorar el desempeño laboral de cada trabajador			
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos y material</b>	<b>Responsable</b>
Implementación del proceso de evaluación al desempeño	Mediano plazo	Papelerías y útiles Documentación requerida	Jefe del área de recursos humanos
Aplicación de la evaluación al desempeño en un lapso de tiempo (seis meses)	Mediano plazo	Papelerías y útiles Documentación requerida	Jefes de áreas
Apoyo a los jefes y dar asistencia a todas las áreas de la institución en el proceso de evaluación.	Mediano plazo		Jefe del área de recursos humanos
Cumplimiento de la totalidad de las etapas establecida en el proceso de evaluación.	Mediano plazo		Jefe del área de recursos humanos, Alcalde y consejo municipal



## VII. CONCLUSIONES

Con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos establecidos en esta investigación y luego de llevar a cabo el análisis detallado de los datos se concluye con lo siguiente:

- ✓ El proceso que realiza la institución, para el reclutamiento y selección de personal no va acorde con los requerimientos establecidos porque se ha evidenciado que existe cierto grado de ineficiencia en los procesos ejecutados por el personal administrativo, debido a que no se da el cumplimiento del reglamento interno.
- ✓ Los factores que influyen en el comportamiento del desempeño laboral son: habilidades, liderazgo, iniciativa, compañerismo, adaptación a los cambios, eficiencia, eficacia, satisfacción, rendimiento laboral y clima organizacional o laboral. Al tomar en cuenta la institución estos factores se conlleva a mejores resultados en cuanto al desempeño laboral del trabajador.
- ✓ La calidad del trabajo se refiere al bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas como algo positivo y negativo de un ambiente laboral y que de esta manera contribuya de manera eficiente para la institución. Es decir, que los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo sí relacionan ya que, se incide con el liderazgo.
- ✓ Para lograr un mejor rendimiento en los trabajadores de la Alcaldía, se diseñó un plan de acción para que el área de recursos humanos la incorpore y de esta manera contribuya al eficiente desempeño laboral.
- ✓ El supuesto se cumple debido a que los factores del desempeño laboral sí se relacionan con la calidad del trabajo, independientemente que el trabajador se sienta satisfecho o no, o si tienen eficiencia y eficacia, sin embargo, a pesar de esto se da la relación de estos factores.



## VIII. RECOMENDACIONES

Para que esta investigación sea de utilidad para la Alcaldía municipal de Las Sabanas, se recomienda:

- ✓ Para que un empleado logre desempeñar de manera adecuada sus funciones, se debe impartir capacitación adecuada, que mejore el perfil para las habilidades y destrezas en el puesto de trabajo.
- ✓ Es muy importante motivar siempre al personal para que se comprometa con la institución y de esta manera mejoren sus habilidades, aumente su nivel de desempeño laboral y personal de forma eficiente y eficaz.
- ✓ Realizar una adecuada selección de personal y dar cumplimiento al reglamento interno de la institución.
- ✓ Diseñar e implementar la evaluación al desempeño.
- ✓ Concientizar a los jefes de áreas para tratar al personal como el activo más importante en la institución y de esta manera lograr una mejor relación entre jefe y subordinado.
- ✓ Se le propone a la Alcaldía municipal de Las Sabanas un plan de acción para que contribuya al eficiente desempeño laboral de los trabajadores y al mismo tiempo les servirá de guía para la toma oportuna de decisiones.



## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, E. B. (2008). *Metodología de la investigación* (3 ed.). Washington, D.C: Organizacion panamericana de la salud. Recuperado el 16 de 11 de 18
- Antonio, E. d. (24 de 06 de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 25, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-optimización-de-recursos-en-la-empresa-ensayo/>
- Aura Dilcia Moreno Tórrez, E. L. (18 de Diciembre de 2014). Análisis del desempeño del personal que labora en el área de farmacia de la clínica médica previsional MINSA Filial San Juan de Dios en la ciudad de Estelí. Estelí, Nicaragua. Recuperado el 16 de 08 de 13
- Camejo, J. (28 de 11 de 2012). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 14, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestión-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Campos, A. E. (06 de 11 de 2013). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 17, de <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-según-varios-autores/>
- Cannice, H. K. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, D.F: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 11 de 15
- Castillo, J. R. (24 de 08 de 2011). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 21, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestión-desempeño-organizaciones/>
- Coll, M. H. (20 de 08 de 2003). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 24, de <http://www.gestiopolis.com/gestion-conocimiento-equipos-trabajo/>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, procesos y práctica* (3 ed.). (L. S. arévalos, Ed.) Bogotá, colombia: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 08 de 17





- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, D.F: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 11 de 16, de file:///C:/Users/Dell/Downloads/Gestión%20del%20Talento%20Humano%20Chiavenato%203a%20Ed.pdf
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, D.F: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 11 de 15, de file:///C:/Users/Dell/Downloads/Administración\_de\_recursos\_humanos\_9na\_e.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) santa Fe de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 11 de 01
- Davis, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (6ª ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, D.F: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 11 de 16, de file:///C:/Users/Dell/Downloads/Administración\_de\_recursos\_humanos\_6ta\_e.pdf
- Delgado, C. G. (11 de 10 de 2001). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 25, de <http://www.gestiopolis.com/habilidades-directivas-necesarias-para-una-gerencia-exitosa/>
- Díaz, M. (21 de 07 de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 17, de <http://www.gestiopolis.com/definición-de-empresa-y-sus-funciones-el-ejemplo-de-the-coca-cola-company/>
- Espinosa, E. A. (11 de 03 de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 14, de [gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeño-del-trabajador-ensayo/#autores](http://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeño-del-trabajador-ensayo/#autores)
- Espinosa, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal* (4 ed.). México: El manual moderno, S.A de C.V. Recuperado el 16 de 11 de 16



Ferrer, J. A. (12 de 05 de 2011). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 26, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/la-gesti3n-del-trabajo-en-equipo/>

GestioPolis.com, E. (24 de 01 de 2006). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 25, de <http://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>

G3mez Samaniego, R. (2000). *Administraci3n de los recursos humanos en instituciones educativas*. Mexico: Trillas, S.A de C.V.

Harold Koontz, H. W. (2012). *Administraci3n una perspeeyiva global y empresarial* (14 ed.). Mexico: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 11 de 04

Lemus, w. J. (14 de 06 de 2011). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 26, de <http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

M3rquez, M. 3. (18 de 03 de 2014). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 16, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/motivaci3n-para-emprender/>

Mayorga, V. M. (03 de 10 de 2014). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 25, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/condiciones-laborales-para-la-mujer-en-latinoamerica/>

Molina, M. T. (25 de 11 de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 14, de <http://www.gestiopolis.com/definici3n-y-objetivos-de-la-evaluaci3n-del-desempe3o/>

Montalvo, M. Z. (30 de 03 de 2015). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 14, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/gesti3n-del-conocimiento-en-la-empresa/>

Oscar Luis Izcano amador, M. C. (24 de Enero de 2015). Desempe3o laboral de los trabajadores de la alcald3a municipal de Estel3, como resultado de las relaciones entre sindicato y administraci3n. Estel3, Nicaragua. Recuperado el 16 de 08 de 13



- Pantoja, Y. V. (2013). *www.redalyc.org*. Recuperado el 16 de 08 de 24, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41329570006>
- Pérez, M. M. (30 de 01 de 2002). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 24, de <http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- Pico, J. m. (01 de 04 de 2007). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 22, de [gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-gestion-del-desempeno/](http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-gestion-del-desempeno/)
- Reyes, K. A. (16 de 04 de 2013). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 17, de [gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/herramientas-de-planeacion-administrativa/](http://www.gestiopolis.com/herramientas-de-planeacion-administrativa/)
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México, D.F: Pearson educación. Recuperado el 16 de 11 de 15
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, D.F: McGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 11 de 05, de <file:///C:/Users/Dell/Desktop/Metodologia%20de%20la%20investigacion%205ta%20%20Sampieri.pdf>
- Rosas, V. I. (29 de 11 de 2011). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/herramientas-solucion-problemas-toma-de-decisiones-administrativas/>
- Salgado, J. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. En J. Salgado. Madrid, España: Papeles del Psicólogo.
- Sande, J. (07 de 06 de 2012). *www.librosdetextogratis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 14, de [librosdetextogratis.com: http://www.librosdetextogratis.com/fotos/1345404394\\_XtxA.pdf](http://www.librosdetextogratis.com/fotos/1345404394_XtxA.pdf)



- Santa Palella Stracuzzi, F. M. (2012). *Investigación cuantitativa* (3 ed.). (A. J. Castillo, Ed.) Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Recuperado el 16 de 11 de 05
- Soto, N. C. (09 de 06 de 2006). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 21, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratación-de-personal/>
- William B. Werther, K. D. (2008). *Administración de recursos humano El capital humano de las empresas* (6 ed.). (R. A. Alayón, Ed.) MacGRAW-HILL. Recuperado el 16 de 14
- Yuma Ninoska Castillo Ruiz, V. L. (Enero de 2015). Incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores de laboratorios RARPE S.A.,. Estelí, Nicaragua. Recuperado el 16 de 08 de 13
- Zornoza, L. (16 de 03 de 2004). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 08 de 23, de gestiopolis.com: [www.gestiopolis.com/compañerismo-laboral](http://www.gestiopolis.com/compañerismo-laboral)
- Zuloaga, K. G. (15 de 07 de 2014). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de 11 de 01, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/variables-que-afectan-el-desempeño-laboral/>



## ANEXO N° 1 Entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
UNAN/FAREM-ESTELÍ

Entrevista dirigida a Eddy Ramón Hoyes Pérez, responsable del área de recursos humano Alcaldía Las Sabanas municipio de Madriz.

Estimado señor, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí). El objetivo de ésta entrevista es conocer el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las sabanas.

Agradezco de antemano sus aportes y adquiero el compromiso de manejar con confidencialidad sus opiniones.

### I. Datos generales

Nombre: -----

Fecha: -----

Experiencia en el cargo: -----

Genero: F---- M----



## II. Desempeño laboral

1. ¿Cuántos trabajadores conforman la alcaldía?
2. ¿De cuántas áreas o departamento se compone la alcaldía?
3. ¿Cuál es la función de su departamento?
4. ¿Cómo identifica y selecciona al personal con los conocimientos adecuado para cubrir las necesidades de los sistemas de trabajo?
5. ¿Solicita requisitos de escolaridad para desempeñar el puesto?
6. ¿Existe en la alcaldía algún manual de reclutamiento de selección de personal?
7. ¿Qué procedimiento realiza la institución para la selección del personal?
8. ¿Cuál es la importancia de hacer una eficiente selección de personal?
9. ¿Cómo es la supervisión y revisión de la contratación del personal?
10. ¿Por qué supervisa y revisa la contratación del personal?
11. ¿Cuál es el nivel del desempeño laboral de los trabajadores?
12. ¿Cuáles son las áreas que poseen bajo nivel en su desempeño laboral?
13. ¿Cuáles son los factores con los que el área de recursos humano de la institución valora el desempeño laboral de sus empleados?
14. ¿De qué forma la organización desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes, con la finalidad de lograr el crecimiento del personal y el alto desempeño de la institución?



### III. Rendimiento laboral

1. ¿Considera usted que el ambiente de trabajo incide en el rendimiento laboral de los miembros de la institución?
2. ¿Cómo valora las relaciones entre compañeros de trabajo?
3. ¿Podría mencionar cuáles son las fortalezas y debilidades de su institución en cuanto a las relaciones humanas de los empleados?
4. ¿Qué aspecto considera que afectan el rendimiento laboral?
5. ¿Existe alguna manera en que se dé a conocer el reconocimiento del desempeño personal?

### III. Plan de acción

1. ¿Qué acciones cree que se deben establecer en el área de recursos humanos en pro del funcionamiento del desempeño laboral de los trabajadores?
2. ¿Qué indicadores cree que son los más relevantes a evaluar a los miembros de la institución?



## ANEXO N° 2 Entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
UNAN/FAREM-ESTELÍ

Entrevista dirigida a Jalmer Bismark Rivera Alvarado, alcalde municipal de la Alcaldía Las Sabanas municipio de Madriz.

Estimado Alcalde, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí). El objetivo de ésta entrevista es conocer su desempeño laboral en la Alcaldía Las sabanas.

Agradezco de antemano sus aportes y adquiero el compromiso de manejar con confidencialidad sus opiniones.

### I. Datos generales

Nombre: -----

Fecha: -----

Experiencia en el cargo: -----

Genero: F---- M---





## **II. Desempeño laboral**

1. ¿En qué forma es usted más eficaz trabajando con otros?
2. ¿De qué forma interactúa usted con los empleados de dicha institución?
3. ¿Cómo valora su desempeño laboral en la alcaldía?
4. ¿De qué manera su trabajo contribuye a la institución a brindar un buen servicio?
5. ¿Cómo valora la relación con los miembros de dicha institución?
6. ¿Para usted qué importancia tiene un buen desempeño laboral de los trabajadores?

## **III. Rendimiento laboral**

1. ¿Cómo valora la relación con sus compañeros de trabajo?
2. ¿Cómo usted considera su rendimiento laboral?
3. ¿De qué manera influye su rendimiento laboral en la alcaldía?
4. ¿Considera que el personal de dicha institución cuenta con el nivel de conocimiento y habilidades en el trabajo en el cuál se desempeña?
5. ¿Usted considera que existe el trabajo en equipo en la alcaldía? ¿Por qué?

## **IV. Plan de acción**

1. ¿Qué acciones se deben establecer para mejora el rendimiento laboral de los trabajadores?
2. ¿Considera importante hacer una evaluación del desempeño al trabajador?  
¿Por qué?



## ANEXO N° 3 Encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

UNAN/FAREM-ESTELÍ

Encuesta dirigida a trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio de Madriz.

Estimado trabajador, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí). El objetivo de ésta encuesta es conocer su desempeño laboral en la Alcaldía Las sabanas. Dicha información servirá para la realización de una tesis de licenciatura que tendrá únicamente finalidades del tipo académico, su respuesta será tratada de forma confidencial y anónima por lo que se solicita de su amable colaboración a fin de contestarla lo más honestamente posible. De ante mano muchas gracias

### I. Datos generales

Fecha: ----/----/----                      Área: -----

Género: F----- M-----                      Edad: -----

Tiempo de laborar en la Alcaldía: -----

Nivel académico:

Primaria: ----- Secundaria: ----- Técnica: ----- Universitarios: ----- Ninguna: -----



## II. Habilidades, liderazgo y trabajo en equipo

1. ¿Su jefe inmediato demuestra habilidades de liderazgo?

Sí ----- No ----- Algunas veces -----

2. ¿Tiene iniciativa para resolver algún problema que se le presente en su trabajo?

Sí ----- No ----- Algunas veces -----

3. ¿Se adapta a los cambios en función de las necesidades de la institución?

Sí ----- No -----

4. ¿Qué tan satisfecho está en cuanto al apoyo que recibe por parte de su jefe cuando se presentan problemas de trabajo?

Excelente ----- Bueno ----- Regular ----- Malo -----

5. ¿cuál es el nivel de satisfacción en cuanto a su relación del trabajo en equipo?

Excelente ----- Bueno ----- Regular ----- Malo -----

6. ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de otras áreas?

Sí ----- No ----- Algunas veces -----

7. ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?

Sí ----- No ----- Algunas veces -----



**III. Eficiencia, eficacia y productividad en las tareas**

1. ¿Cómo es su nivel de eficiencia en su trabajo?

Excelente ----- Bueno ----- Regular ----- Malo -----

2. ¿Cómo es su nivel de eficacia en su trabajo?

Excelente ----- Bueno ----- Regular ----- Malo -----

3. ¿Su jefe inmediato expone sus ideas de forma eficaz?

Sí ----- No ----- Algunas veces -----

4. ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, le permite desempeñar su trabajo con eficiencia y eficacia?

Sí ----- No ----- Algunas veces -----

5. ¿Tiene la capacidad de identificar problemas en su puesto de trabajo?

Sí ----- No ----- Algunas veces -----

6. ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para tener una mejor productividad en sus labores?

Sí ----- No ----- Algunas veces -----

7. ¿Cómo calificaría su rendimiento laboral?

Excelente ----- Bueno ----- Regular ----- Malo -----

8. ¿cumple con sus tareas y obligaciones?

Sí ----- No ----- Algunas veces -----



## ANEXO N° 4 Guía de observación

Nombre de la institución	Alcaldía Las Sabanas
Nombre del observado	
Hora de inicio	
Hora que se finalizó	
Fecha de inicio	
Fecha final	

**Instrucciones:** Observar la ejecución de las actividades marcando con una (X) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida, (Sí, No, Algunas veces).

**Objetivo:** Observar el desempeño laboral realizado por el trabajador, con el propósito de relacionar el desempeño con la calidad del trabajo.

N°	Aspecto a observar.	Sí	No	Algunas veces	Observaciones
1	Llega a tiempo al trabajo				
2	Verifica que su área de trabajo esté limpia y ordenada.				
3	Cumple con el uniforme requerido.				
4	Elabora sus actividades en tiempo y forma.				
5	Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo				
6	El espacio donde trabaja es el adecuado				
7	Demuestra habilidades y liderazgo				



<b>Nombre de la institución</b>	<b>Alcaldía Las Sabanas</b>
<b>Nombre del observado</b>	
<b>Hora de inicio</b>	
<b>Hora que se finalizó</b>	
<b>Fecha de inicio</b>	
<b>Fecha final</b>	

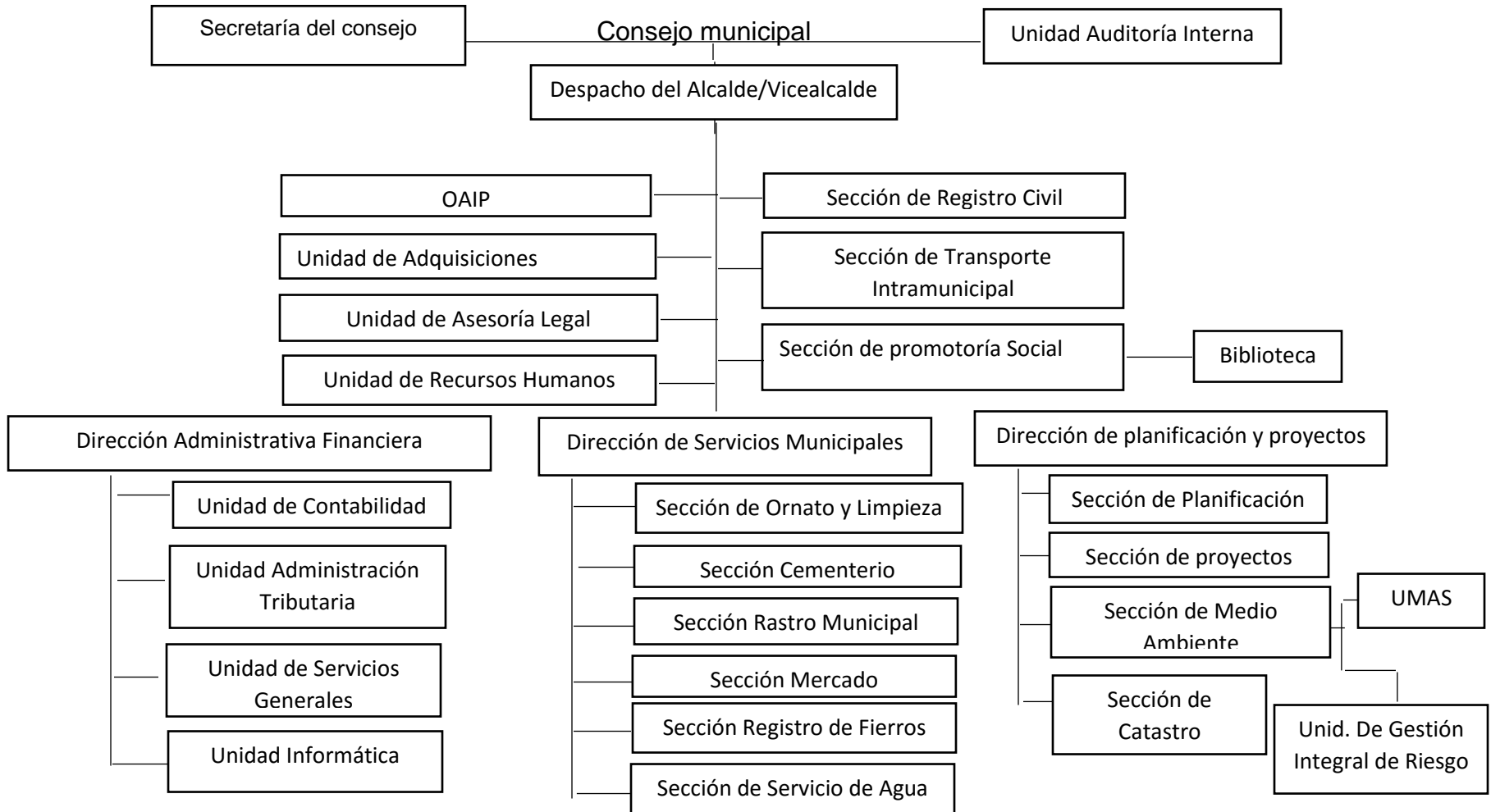
**Instrucciones:** Observar la ejecución de las actividades marcando con una (X) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida, (Sí, No, Algunas veces).

**Objetivo:** Observar el desempeño laboral realizado por el trabajador, con el propósito de relacionar el desempeño con la calidad del trabajo.

Nº	Aspecto a observar.	Sí	No	Algunas veces	Observaciones
8	Satisfacción con el trabajo en equipo.				
9	Colaboración de otras áreas.				
10	Buen clima laboral.				
11	Eficiencia en el trabajo.				
12	Condiciones del trabajo				
13	Infraestructura de la institución				
14	Motivación				



**ANEXO N° 5 Organigrama de Alcaldía municipal de Las Sabanas**





## ANEXO N° 6 Tablas de gráficos descriptivos

### Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	16	41,0	41,0	41,0
	Masculino	23	59,0	59,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

### Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20-29	8	20,5	20,5	20,5
	30-39	18	46,2	46,2	66,7
	40-49	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

### Escolaridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	8	20,5	20,5	20,5
	Secundaria	9	23,1	23,1	43,6
	Técnica	3	7,7	7,7	51,3
	Universitarios	19	48,7	48,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	





**Tiempo de laborar en la Alcaldía**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 mes	1	2,6	2,6	2,6
	3 meses	1	2,6	2,6	5,1
	12 meses	1	2,6	2,6	7,7
	15 meses	4	10,3	10,3	17,9
	18 meses	2	5,1	5,1	23,1
	24 meses	2	5,1	5,1	28,2
	36 meses	2	5,1	5,1	33,3
	48 meses	8	20,5	20,5	53,8
	60 meses	3	7,7	7,7	61,5
	72 meses	2	5,1	5,1	66,7
	84 meses	2	5,1	5,1	71,8
	96 meses	6	15,4	15,4	87,2
	108 meses	4	10,3	10,3	97,4
	120 meses	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**Su jefe demuestra liderazgo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	36	92,3	92,3	92,3
	No	1	2,6	2,6	94,9
	Algunas veces	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**Tiene iniciativa para resolver problemas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	29	74,4	74,4	74,4
	Algunas veces	10	25,6	25,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**Se adapta a los cambios de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	34	87,2	87,2	87,2
	No	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**Que tan satisfecho está con el apoyo de su jefe**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	22	56,4	56,4	56,4
	Bueno	14	35,9	35,9	92,3
	Regular	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**Nivel de satisfacción con el trabajo de equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	16	41,0	41,0	41,0
	Bueno	20	51,3	51,3	92,3
	Regular	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**Colaboración por parte de sus compañeros de otras áreas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	61,5	61,5	61,5
	No	6	15,4	15,4	76,9
	Algunas veces	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**Existe un buen ambiente de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	32	82,1	82,1	82,1
	No	1	2,6	2,6	84,6
	Algunas veces	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**Nivel de eficiencia en su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	23	59,0	59,0	59,0
	Buena	15	38,5	38,5	97,4
	Malo	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**Nivel de eficacia en su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	18	46,2	46,2	46,2
	Bueno	19	48,7	48,7	94,9
	Regular	1	2,6	2,6	97,4
	Malo	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**Su jefe expone sus ideas de forma eficaz**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	27	69,2	69,2	69,2
	No	1	2,6	2,6	71,8
	Algunas veces	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**Las condiciones de trabajo le permiten un mejor desempeño**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	59,0	59,0	59,0
	No	4	10,3	10,3	69,2
	Algunas veces	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**Identifica problemas de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	32	82,1	82,1	82,1
	Algunas Veces	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**Dispone de recursos y material de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	28	71,8	71,8	71,8
	No	3	7,7	7,7	79,5
	Algunas veces	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

**Rendimiento laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	19	48,7	48,7	48,7
	Bueno	19	48,7	48,7	97,4
	Malo	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	



**ANEXO N° 7 Cronogramas de actividades para elaboración de tesis**

<b>Cronograma de actividades</b>																
Incidencia de la gestión del talento humano del desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz.																
<b>Integrantes:</b> Neysis Velásquez, Mara Flores & Meyling Gómez																
<b>Carrera:</b> Administración de Empresas																
<b>Período:</b> del 13 de agosto al 18 de noviembre																
Actividades	Semanas	Agosto			Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1 Elección del tema		■														
2 Antecedentes		■														
3 Planteamiento del problema		■														
4 Preguntas problemas		■														
5 Justificación		■														
6 Objetivos de la investigación		■														
7 Marco teórico			■	■								■	■	■	■	
8 Supuesto											■					
9 Operacionalización por objetivo				■												
10 Metodología				■												
11 Aplicación de instrumento					■											
12 Resultados						■	■	■	■	■	■					
13 Conclusiones													■			■
14 Recomendaciones													■			



## ANEXO N° 8 Presupuesto para elaboración de tesis

Actividad	U/ M	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>Compra de equipo</b>				
Laptop marca DELL	C\$	1	12000	12000
Mause	C\$	1	400	400
<b>Bienes</b>				
Lápices	C\$	2	5	10
Cuaderno	C\$	1	20	20
<b>Servicios</b>				
Transporte	C\$		1200	1500
Impresiones	C\$	6	2	12
Fotocopias	C\$	45	1	45
Viáticos	C\$		1600	1600
Instalación de programa SPSS	C\$		400	400
Asesoría para uso del programa SPSS	C\$		300	300
Instalación programa PDF	C\$	1	300	300
			<b>Total</b>	<b>16587</b>



## ANEXO N° 9 Carta de validación de la investigación



**Alcaldía Municipal**  
**LAS SABANAS, MADRIZ.**



*“Por un Municipio Diferente El Gobierno del Poder Ciudadano Al Frente”*

### CONSTANCIA

*El suscrito Alcalde Municipal del Municipio de Las Sabanas Departamento de Madriz, Prof. Jalmer Bismarck Rivera Alvarado, identificado con cedula de identidad N°328-230678-0001V.*

*Hace constar: **Que las Jóvenes Neysis Madeleyne Velásquez Betanco, Mara Lisseth Flores Pauth y Meyling Patricia Gómez, han estado realizando trabajos de investigación de tesis en esta Municipalidad, trabajo que les fue requerido en su universidad para cumplir requisitos de titulación y culminación de sus estudios superiores. Cabe hacer mención que las jóvenes estudiantes antes mencionadas ha presentado buena conducta, abnegación y esfuerzo en el proceso de investigación en esta municipalidad de Las Sabanas.***

*Por lo antes expresado doy fe de su trabajo realizado en pro de nuestro municipio de Las Sabanas, el esfuerzo personal y dedicación en su formación profesional.*

*Las Sabanas cuatro de enero del año dos mil diecisiete.*

*Atentamente.*



*Jalmer Bismarck Rivera Alvarado*  
Prof. Jalmer Bismarck Rivera Alvarado  
Alcalde Municipal Las Sabanas- Madriz





## ANEXO N° 10 Fotos de Alcaldía Las Sabanas



