

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



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

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
HUALGAYOC, 2019**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentada por:

Bachiller: CARITO GUEVARA HUAMÁN

Asesor:

Dr. VICTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES

Cajamarca, Perú

2022



COPYRIGHT © 2022 by
CARITO GUEVARA HUAMÁN
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



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

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS APROBADA:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUALGAYOC, 2019

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentada por:

Bachiller: CARITO GUEVARA HUAMÁN

JURADO EVALUADOR

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes
Asesor

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Jurado Evaluador

Dr. Oscar Ranulfo Silva Rodríguez
Jurado Evaluador

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Jurado Evaluador

Cajamarca, Perú

2022



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



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

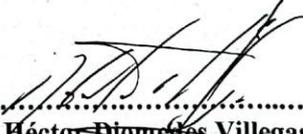
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 10:00 horas, del día 22 de junio de dos mil veintidos, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HECTOR DIOMEDES VILLEGAS CHAVEZ, Dr. OSCAR RANULFO SILVA RODRIGUEZ, Dr. ALEJANDRO VASQUEZ RUIZ**, y en calidad de Asesor el **Dr. VICTOR HUGO DELGADO CESPEDES** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUALGAYOC, 2019”**; presentado por la **Bachiller en Administración. CARITO GUEVARA HUAMÁN**.

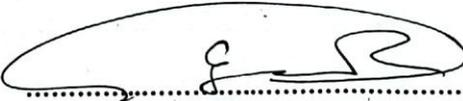
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobada con la calificación de 17 Diecinueve (Exalente) la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Administración. CARITO GUEVARA HUAMÁN**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 11:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Víctor Hugo Delgado Cespedes
Asesor


.....
Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Jurado Evaluador


.....
Dr. Oscar Ranulfo Silva Rodríguez
Jurado Evaluador


.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional en cada una de las etapas del desarrollo de esta investigación.

A mi hija por ser la razón para ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por protegerme, guiarme y permitir que culmine satisfactoriamente esta investigación.

A los docentes de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca por haber impartido sus conocimientos y experiencias que me han permitido adquirir y desarrollar competencias necesarias para el campo laboral.

A mi asesor Víctor Hugo Delgado Céspedes por la orientación y apoyo durante el desarrollo de esta gran meta.

A la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc que me han brindado facilidades necesarias para la ejecución de la investigación.

“Es la combinación entre el talento razonable y la capacidad de perseverar ante el fracaso lo que nos conduce al éxito”.

Daniel Goleman.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
GLOSARIO	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Contextualización	1
1.1.2. Descripción del problema	2
1.1.3. Formulación del problema.....	4
Pregunta general.....	4
Preguntas específicas	4
1.2. Justificación e importancia de la investigación.....	4
1.3. Delimitación de la investigación.....	5
1.4. Objetivos de la Investigación	6
CATÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.1.1. Antecedentes a nivel internacional	7
2.1.2. Antecedentes a nivel Nacional.....	10
2.1.3. Antecedentes a nivel Regional.....	13
2.2. Marco Doctrinal.....	14
2.2.1 Teorías relacionadas a la Gestión del Talento Humano.....	14
2.2.2. Teorías del Desarrollo Organizacional	27
2.3. Marco conceptual.....	34
2.3.1. Variable Gestión del Talento Humano.....	34
Definiciones:	34
Objetivos de la Gestión del Talento Humano	35
Enfoques del Talento Humano	35
Importancia de la Gestión del Talento Humano	36
Procesos de la administración del Talento Humano	38
2.3.2. Variable Desarrollo Organizacional	39
Definiciones:	39
Características del Desarrollo Organizacional (DO)	41
El Proceso del Desarrollo Organizacional	43

Objetivos del Desarrollo Organizacional	44
Factores clave para iniciar con la actitud correcta al cambio de actividades	44
Cambio organizacional	45
Dimensiones del Desarrollo Organizacional:.....	45
Modelos básicos del cambio organizacional	49
<i>El Modelo de Cambio de Kurt Lewin.</i>	49
El Modelo planeación	50
Modelo de investigación- acción.....	51
Modelo de cambio planeado de Faria Mello	52
2.4. Definición de términos básicos.....	54
CAPÍTULO III	56
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	56
3.1. Hipótesis.....	56
3.2. Variables	56
3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis	57
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	59
4.1. Ubicación Geográfica.....	59
4.2. Diseño de la investigación.....	60
4.3. Métodos de investigación.....	61
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación: Población	61
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	63
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	63
4.7. Matriz de consistencia metodológica	66
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	68
5.1. Presentación de resultados.....	68
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados	68
<i>Discusión</i>	73
5.3. Contrastación de hipótesis	74
CONCLUSIONES.....	77
SUGERENCIAS	78
REFERENCIAS	79
APÉNDICE.....	86
ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Procesos Administrativos de la Gestión Humana	19
Tabla 2 Comparativo de la Teoría de la Burocracia y Teoría Esctructuralista.....	24
Tabla 3 Concepciones diferentes de la naturales humana según la Teoría X y Y	26
Tabla 4 Enfoque del talento humano	36
Tabla 5 Operacionalización de los componentes de la Hipótesis	58
Tabla 6 Matriz de consistencia	66
Tabla 7 Situación de la gestión del talento humano en sus procesos de incorporación, colocación, capacitación y evaluación de personas	68
Tabla 8 situación del desarrollo organizacional y sus procesos de cambios planeados y eficacia	70
Tabla 9 situación de gestión del talento humano y desarrollo organizacional	71
Tabla 10 correlación de los procesos de la gestión del talento humano	72
Tabla 11 correlación de la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional	75
Tabla 12 Pruebas de normalidad de Gestión del talento humano y desarrollo organizacional	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Administración por objetivos.....	15
Figura 2 Estilos de comportamiento gerencia en el modelo de 3D	33
Figura 3 Aspectos esenciales para la competencia individual	35
Figura 4 Prácticas para administrar el talento humano	37
Figura 5 Fuerzas externas del cambio	40
Figura 6 Fuerzas internas del cambio.....	41
Figura 7 Modelo de cambio planeado de Kurt Lewin.....	50
Figura 8 Modelo de planeación desarrollado por Lippitt Whatson y Westley	51
Figura 9 Fases del modelo de investigación-acción.....	52
Figura 10 Modelo de cambio planeado de Maria Mello	53
Figura 11 Ubicación geográfica de la investigación	59
Figura 12 Diseño de la investigación	61

GLOSARIO

1. **Actitud:** estado mental de una persona, sobre la conducta respecto a todos los sujetos, objetos y situaciones con los que se relaciona.
2. **Calidad en el trabajo:** nivel de satisfacción en las actividades ejecutadas en la organización.
3. **Cambio Organizacional:** innovación en las organizaciones y en su capacidad de adaptarse a los cambios internos y externos.
4. **Capacitación:** proceso formativo por el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.
5. **Competencia:** conjunto de conocimientos que, al ser utilizados mediante habilidades en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la solución de los problemas.
6. **Comunicación:** es el cultivar relaciones positivas del colaborador.
7. **Desarrollo Organizacional:** conjunto de técnicas, teorías, principios y valores que muestran cómo implementar esfuerzos de cambio planeados y lograr el éxito.
8. **Diseño de puesto:** es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos de la organización.
9. **Eficacia:** capacidad para lograr un objetivo esperado.
10. **Evaluación de personal:** herramienta para mejorar resultados de los recursos humanos de la organización
11. **Gestión del talento humano:** proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la organización y se encarga de su desarrollo para convertirlos en colaboradores productivos.
12. **Incorporación de personal:** proceso para presentar nuevos colaboradores dentro de una empresa y que éstos se adapten fácilmente a su cultura y procesos.

RESUMEN

La investigación se realizó en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, distrito de Bambamarca, región Cajamarca con el objetivo de determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional. El diseño de investigación según su finalidad es básica con estudio descriptivo-correlacional de corte transversal, diseño no experimental pues no se manipularon ninguna de las variables. Se utilizó método hipotético deductivo con un enfoque cuantitativo, la población de estudio estuvo conformada por 57 colaboradores administrativos, se aplicó un cuestionario que fue adaptado y validado por juicio de expertos. Para el procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico IBM SPSS 24. De los resultados obtenidos concluimos que, la relación entre gestión del talento humano y desarrollo organizacional presenta una correlación de Coeficiente Rho de Spearman de 0.663 y una significación aproximada (Sig. Aprox. =0.000) menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$) que con ello determina que existe una correlación positiva alta entre ambas variables. Así mismo se observó en la variable gestión del talento humano y sus dimensiones incorporación, colocación y evaluación de personal que existe un acuerdo total con el tipo de proceso desarrollado, esto representa el más del 60 % de aceptación, mientras que en el proceso de capacitación el 21% de los encuestados no están de acuerdo. También podemos observar que en la variable desarrollo organizacional el 28.9% no se encuentran involucrados ni aceptan los cambios planeados lo que dificulta el desarrollo de dicho proceso interrumpiendo la eficacia del personal y por ende el desempeño laboral deseado.

Palabras clave: Desarrollo Organizacional y Gestión del Talento Humano.

ABSTRACT

The investigation was carried out in the administrative collaborators of the Provincial Municipality of Hualgayoc, district of Bambamarca, Cajamarca region with the objective of determining the relationship that exists between the management of human talent and organizational development. The research design according to its purpose is basic with a descriptive-correlational cross-sectional study, a non-experimental design since none of the variables were manipulated. A hypothetical deductive method with a quantitative approach was proposed, the study population consisted of 57 administrative collaborators, a questionnaire was applied that was adapted and validated by expert judgment. For data processing, the statistical program IBM SPSS 24 was obtained. From the results obtained, we conclude that the relationship between human talent management and organizational development presents a Spearman's Rho Coefficient connection of 0.663 and an approximate significance (Sig. Approx. =0.000) less than the level of significance ($\alpha=0.05$) which thereby determines that there is a high positive confirmation between both variables. Likewise, it was demonstrated in the variable management of human talent and its dimensions incorporation, placement and evaluation of personnel that there is a total agreement with the type of process developed, this represents more than 60% of acceptance, while in the training process 21% of respondents disagree. We can also observe that in the organizational development variable, 28.9% are not involved or do not accept the planned changes, which hinders the development of said process, interrupting the effectiveness of the personnel.

Keywords: Organizational Development and Human Talent Management.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

En los últimos años se han experimentado grandes transformaciones en el orden económico, político y social como resultado de los cambios globales, desde la influencia de sus gobernantes y la dinámica interna de su país; conllevando a las organizaciones a innovar y tener consideración a su factor humano, porque gracias al conocimiento y respuestas que posee, al crear un contexto oportuno donde se libera conocimiento, al compartir ideas, fomentar aprendizaje conjunto e impulsar innovación; conllevará a mejorar el desarrollo organizacional, a ser más eficiente, efectivo, eficaz y cuyo servicio sea percibido en el crecimiento de las organizaciones y felicitado por parte del usuario quien desea ahorrarse tiempo en los trámites y recibir un excelente trato humano.

La gestión del talento humano moderna está enfocada más allá de la administración de las personas, está orientado a la administración con las personas. Es decir, que las personas se sientan y actúen como parte de la organización y participen activamente en un proceso de crecimiento continuo a nivel personal y organizacional y de esa forma sean autores del cambio y las mejoras; no olvidemos que toda gestión en una organización parte de una base: una excelente gestión humana.

El desarrollo organizacional se distingue de otras actividades planeadas de cambio porque se enfoca en proporcionar a las empresas capacidad de evaluar su funcionamiento actual y reaccionar oportunamente ante los cambios para alcanzar sus metas propuestas.

1.1.2 Descripción del problema

Actualmente la Gestión del Talento Humano tiene un efecto positivo en las organizaciones a nivel mundial, donde la transformación digital impulsa a la adaptación y permanencia de las empresas, reforzando los procesos de gestión que están sufriendo grandes cambios. Razón por la cual las organizaciones dedican tiempo y recursos para adquirir, mantener y desarrollar las competencias que son consideradas un objetivo estratégico fundamental y como pilar para el cambio es considerado el desarrollo organizacional con la finalidad de incrementar la eficiencia en la organización.

Parvaneh (2016), afirma que el uso óptimo de la gestión del talento asegurará a los colaboradores talentosos con habilidades especiales para un puesto ideal, generando así flexibilidad en la empresa. Así también se puede crear un tipo de equilibrio entre el trabajo y la vida, considerando las oportunidades de desarrollo para trabajadores y organizaciones (p.653).

Frente a los evidentes cambios en el mundo, el Perú promovió la modernización de la Gestión Pública, innovación en políticas públicas y por ende la inclusión del servicio al ciudadano como horizonte principal del accionar del personal a cargo de las Instituciones públicas. Tal como podemos revisar en la promulgación de Los decretos legislativos publicados en el 2008, lo cuales están vinculados a: la reforma del tratamiento de los empleados públicos relacionado a la Creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil mediante el Decreto Legislativo 1023 de fecha 21 de junio de 2008, entidad cuyo propósito es poner en funcionamiento el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado que permite contribuir a la mejora continua de la Administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil y a la Creación y regulación del cuerpo de Gerentes Públicos, Decreto Legislativo 1024, de fecha 21 de junio

de 2008, mediante el cual aspira a incorporar profesionales altamente calificados, seleccionados en procesos competitivos y transparentes, para ser designados como tales en las entidades del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.

Lo antes mencionado se relaciona con Chiavenato (1977), quien aproxima la concepción del recurso humano, como conjunto de políticas y prácticas que se necesitan, prioritariamente para el ejercicio de la dirección o gerencia, incluidos la incorporación del personal, la elección de la persona adecuada, su actualización de conocimientos y habilidades, estímulos y evaluación del rendimiento (p.382).

Las Municipalidades conforme a la Constitución Política del Perú y a su Ley Orgánica N° 27972 son responsables de brindar los servicios públicos locales que coadyuven su desarrollo y bienestar a través de la organización y los funcionarios y trabajadores públicos. En la Municipalidad Provincial de Hualgayoc Bambamarca se busca optimizar la gestión del talento humano y desarrollo organizacional. No obstante, se muestra un problema con la desconfianza por el factor corrupción, barreras de comunicación entre el personal y la gerencia, falta del concepto de hombre productivo, perfiles, roles y tareas no definidas, poca capacitación y resistencia al cambio. Todo esto genera una rotación de personal ocasionando dobles costos y complicando el desarrollo eficaz del personal y por consiguiente de la organización. Es por ello, que la investigación busca determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y desarrollo organizacional para que a través de ello se busque estrategias y se logre que el colaborador tenga la capacidad de adaptación para responder al cambio y donde este cambio se logre a través del ejemplo, la confianza de comprometerse a abandonar esquemas rígidos y complejos, a proporcionar un ambiente adecuado de trabajo que no existe razón para limitar la capacidad de lograr un alto rendimiento en los servidores públicos.

1.1.3. Formulación del problema

Pregunta general

¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019?

Preguntas específicas

¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y el proceso de incorporación, colocación capacitación y evaluación de personas en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019?

¿Cuál es la relación entre el desarrollo organizacional y los aspectos de cambios planeados y eficacia en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019?

¿Cuál es el nivel de correlación entre las dimensiones de la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

1.2.1. Justificación científica

La presente investigación se realizar porque el talento humano es la opción indescriptible para orientar hacia el éxito a las personas y su comportamiento individual y organizacional, en un mundo cambiante, donde es fundamental el buen trato a las personas, mantenerlos motivadas, competentes, creativas, innovadoras y no ser considerada como un simple trabajador sino como un asociado a la organización que comparte sus visiones

y objetivos.

1.2.2. *Justificación técnica- Práctica*

A partir de determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional, podrían plantearse diversas estrategias para la Gestión del Talento Humano en función al compromiso e involucramiento de los colaboradores.

1.2.3. *Justificación institucional y personal*

La Universidad Nacional de Cajamarca, cuenta con reglamento de grados y títulos donde establece que la tesis es una modalidad de obtención del grado académico o título profesional a través del desarrollo de un trabajo de investigación en un área determinada. En tal sentido, este trabajo permitirá hacer un análisis de la relación que existe entre Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional y contribuir al conocimiento de cada persona y proponer cambios y mejoras importantes para la organización.

1.3. Delimitación de la investigación

Delimitación Geográfica: La Municipalidad Provincial Hualgayoc, se ubica en el Jr. Miguel Grau 620 del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, Región Cajamarca.

Delimitación Temática: La investigación se basa en los temas de gestión del talento humano y desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General:

Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019.

1.4.2. Objetivos específicos:

Establecer la relación entre la gestión del talento humano y el proceso de incorporación, colocación, capacitación y evaluación de personas en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019

Establecer la relación entre desarrollo organizacional y los aspectos de cambios planeados y eficacia en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019

Correlacionar las dimensiones de la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019.

CATÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. *Antecedentes a nivel internacional*

Choca (2021), en la investigación *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la Ciudad de Riobamba* se efectuó con la finalidad de identificar cómo la gestión del talento humano incide en el desarrollo organizacional de la Empresa, estableciendo procesos clave que intervienen en el alcance de las metas organizacionales, la investigación utilizó un método hipotético-deductivo, documental descriptivo, para adquirir la indagación se utilizó la entrevista a los directivos de la empresa y la encuesta al personal administrativo y operativo. La población estuvo conformada por 25 empleados y en los resultados se identificó que la empresa no cuenta con una persona encargada del Talento Humano por lo que no se realiza un proceso adecuado de selección del personal para ocupar las vacantes disponibles en la empresa. Por tal motivo ha propuesto un modelo de Desarrollo Organizacional el cual establece estrategias de cambio como: Comunicar frecuentemente, dejar de lado los rumores, dotar de poder de decisión e involucrar a las personas en el proceso; esto permitirá a la empresa tener estabilidad y mejorar la productividad y rentabilidad.

Placencia (2018), en el trabajo de investigación *Gestión del Talento Humano e Influencia en el Desarrollo Organizacional del personal administrativo del Hospital Teodoro Maldonado Carbo, Guayaquil-Ecuador*, cuyo objetivo determinar el nivel de relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Teodoro Maldonado Carbo – Guayaquil, 2018. La

investigación cuyo enfoque cuantitativo, se basó en el paradigma positivista y diseño no experimental de carácter transversal con alcance correlacional. Se recolectó información aplicando la encuesta empleando el instrumento del cuestionario para ambas variables, se utilizó también la prueba de correlación determinada por el coeficiente Rho de Spearman para la comprobación de hipótesis. La población estuvo constituida por 744 colaboradores y funcionarios y la muestra fue de 254 trabajadores administrativos, La investigación permitió afirmar que evidentemente existe relación directa y determinante entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional según el personal del Hospital Teodoro Maldonado Carbo– Guayaquil, 2018, siendo el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,737, la cual demostró un alto dominio de una variable sobre la otra.

Soledispa y Alfonso (2018), en su artículo *Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional* tiene como objetivo de estudio el sistematizar concepciones acerca de la gestión de personas y su impacto en la indagación apreciativa e interacción social. Para el procesamiento y análisis de la investigación se utilizó la técnica entrevista apreciativa: se establecieron diálogos positivos con una guía estructurada para grupos objetivos, líderes en conocimiento y aprendizaje organizacional, sistemas de administración, productividad, economía para la vida, tecnología e innovación e indagación apreciativa; para conocer las principales limitaciones que existen y establecer lineamientos de relación sociedad-empresa, aplicado a una muestra de 200 actores locales entre las edades 18 a 50 años, se elaboraron visiones compartidas y se realizaron acciones para un periodo en función de la toma de decisiones. En los resultados obtenidos se muestra que los componentes con alta puntuación son: experiencia había el cambio positivo y factor decisivo en la competitividad y supervivencia organizacional, mientras que el componente trabajo en equipo y excelencia obtuvieron calificación baja; por lo que se desarrolló una metodología que permitirá gestionar el proceso para potencia las personas y su impacto en el desarrollo

organizacional.

Pardo y Díaz (2014), en su artículo *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* el propósito fue percibir cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional en un grupo de empresas de la ciudad de Bogotá, desde el punto de vista de los líderes de Gestión Humana. La metodología se basa en un estudio de tipo exploratorio-descriptivo con un alcance correlacional ya que pretende entender mejor aún el fenómeno que se está estudiando. Para tal fin se realizó el diseño y aplicación de entrevista semiestructuradas y encuesta como instrumentos para la recolección de la información, aplicado a una muestra intencional por conveniencia de 81 líderes de empresas de Bogotá, donde el 52% corresponden a empresas medianas, 32% pequeñas y 16% grandes de diversos sectores económicos que han tenido procesos de cambio organización y que han efectuado programas de desarrollo del talento humano; obteniendo los resultados siguientes: con respecto al factor preparación con acciones proactivas hacia el cambio se encontró que el 83% de los líderes consideran importante el diseño de programas y planes de acción proactivos o previos a los procesos de cambio. En el factor eficacia del desarrollo de competencias previas al cambio, se determinó que éstas no hacen una preparación previa al personal, lo cual genera traumatismos, problemas de ambiente laboral e incertidumbre frente a la continuidad de la empresa. En el factor eficiencia de los programas de capacitación frente al cambio se evidencia que el 67% de los líderes han implementado procesos de capacitación en los últimos 5 años los que en su mayoría se realizan dentro del horario normal de trabajo, en sus instalaciones y financiando su costo, reduciendo de esta manera la incertidumbre, disminuyendo el efecto del rumor y mejorando la participación de los equipos y sus miembros como factor de protección o favorecedor del cambio. Asimismo, el 83% de las

empresas resaltan a los programas de capacitación como una fortaleza en su organización y el 17% no reconocen de forma clara la existencia de planes de capacitación, siendo esto una debilidad a intervenir. Finalmente, en el factor desarrollo de competencias para facilitar el cambio se observan efectos favorables en el corto plazo para un 55% de las empresas, contribuyendo en términos generales a mejorar el rendimiento de los colaboradores.

2.1.2. Antecedentes a nivel Nacional

Montoya (2018), en la investigación *Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “San Francisco de Asís” de Chincha-2018*, tuvo por finalidad determinar la relación entre gestión del talento humano y desarrollo organizacional en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “San Francisco de Asís” de Chicha-2018, la investigación se basó en una descripción cuantitativa, no experimental, descriptiva-correlacional. Se contó con una población de 70 personas por muestreo no probabilístico, se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario de 48 ítems y los resultados fueron sometidos al estadígrafo Rho de Spearman que determinaron que existe correlación positiva y significativa entre las variables; dicho resultado fue de 0.780 que determinó una correlación alta. Por lo tanto, se concluye que la Gestión del talento Humano y Desarrollo Organizacional son variables que necesariamente se complementan.

Sánchez (2018), presenta la investigación titulada *Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”*, Se realizó para determinar si existe relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la ENSAD, la investigación fue de tipo básica, método hipotético deductivo, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y transversal. La población fue conformada por los 60 trabajadores de la

ENSAD, su técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y como instrumento el cuestionario debidamente validado a través de juicios de expertos y con prueba de confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Así mismo se utilizó la prueba de coeficiente de correlación de Spearman. En la presente investigación concluye que existe relación baja entre la gestión del talento humano y desarrollo organizacional debido que a partir del 2016 se están creando distintas áreas especializadas para funcionar como Unidad Ejecutora, también menciona que existe una baja y directa relación entre el capital intelectual y el desarrollo organizacional porque el área de recursos humanos se encuentra en proceso de desarrollo, así mismo entre evaluación de desempeño y desarrollo organizacional se refleja baja y directa relación debido a que no se realiza evaluación de desempeño porque el personal desarrolla multifunciones, así mismo se evidencia una relación baja y directa entre la compensación y el desarrollo organizacional, esto debido a que no todos los trabajadores perciben incentivos y ciertas mejoras en sus remuneraciones, finalmente se evidencia una relación baja y directa entre el capital humano y el desarrollo organizacional, esto debido a que los colaboradores no se encuentran completamente informados sobre los objetivos institucionales y están desempeñando cargos no acordes a sus perfiles y competencias perjudicando a la entidad .

Valladares (2016), en la investigación *Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en el Policlínico Laura Caller Iberico E.I.R.L.*, quiso determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en el Policlínico 2016, la investigación fue de tipo básica, enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, de diseño no experimental y transversal. La población fue conformada por 140 trabajadores del policlínico, su técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y como instrumento el cuestionario debidamente validado a través de juicios de expertos y con prueba de confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Así mismo se utilizó la

prueba de coeficiente de correlación de Spearman. En la presente investigación concluye que la gestión del talento humano ($Rho=0.742$) se relaciona directamente y significativamente con el desarrollo organizacional según el personal del policlínico.

Pérez (2015), en la investigación *Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2014*; cuyo objetivo principal determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional, así como la relación en sus dimensiones del talento humano: atracción, desarrollo retención de los recursos humanos con Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra. Se ha desarrollado una investigación básica descriptiva correlacional, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, aplicado a una muestra de 120 trabajadores con muestreo tipo probabilístico estratificado; a los mismos que se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario. Se empleó la prueba de correlación determinado por el coeficiente Spearman, obteniendo el valor de 0,131 y con una significancia estadística de $p=0,214(p>0.05)$; por lo tanto, se concluyó que en la presente investigación no existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional rechazando de esta manera la hipótesis del investigador y aceptando la hipótesis nula.

Niño de Guzmán y Campuzano (2014), en la investigación *Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad de San Juan de Miraflores, 2014*, estableció determinar la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad de San Juan de Miraflores. La investigación es básica descriptiva correlacional de diseño no experimental, el método empleado fue el hipotético-deductivo. En la presente investigación se tuvo una población de 300 personas, pero se trabajó con 140 trabajadores entre nombrados y contratados correspondientes a la

muestra; a los que se aplicó un cuestionario valorado bajo la escala de Likert, concluyendo que existe una relación significativa entre ambas variables, esto determinado por el coeficiente obtenido de correlación Rho de Spearman de 0.865, lo que representa una alta asociación entre variables.

2.1.3. Antecedentes a nivel Regional

Miranda (2018), desarrolló la investigación *Gestión del Talento y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota, 2018*, el estudio fue para establecer la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores. La investigación es básica descriptiva correlacional, se utilizó el método inductivo-deductivo y para la recolección de datos se usó una encuesta con su instrumento el cuestionario aplicado a una población total de 120 trabajadores. Procesada la información refleja los resultados siguientes: en la Dimensión proceso para integrar personas de la variable gestión del talento humano, el 65.6% no está cumpliendo con las normas establecidas, en su dimensión proceso para desarrollar a las personas medido a través de las capacitaciones y desarrollo de capacidades, el 74.25% y 65% respectivamente obtuvieron respuestas desfavorables, en su dimensión proceso para retener a las personas se ha evaluado bajo la atención que brindan los superiores a las sugerencias de los trabajadores, satisfacción laboral y desarrollo de funciones, obteniendo un 57,5% de respuesta desfavorable y finalmente en la dimensión higiene, seguridad y calidad de vida el 79,2% también muestran su disconformidad. Concluyendo finalmente que existe relación significativa entre ambas variables y que la gestión del talento humano es base para el desempeño laboral.

Estrada y Rojas (2016), en la investigación *relación de la gestión del capital humano con la retención de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca*

2016, determinó la relación de la gestión del capital humano con la retención de los colaboradores del área administrativa y Subgerencias de la Municipalidad, es una investigación básica, descriptiva-correlacional transversal, no experimental y utilizó el método deductivo-inductivo y analítico-sintético. Se trabajó con una muestra de 202 colaboradores y se llegó a la conclusión que: existe correlación significativa de nivel moderado y directo entre ambas variables, la mayor correlación se da por la participación de los colaboradores, su desarrollo, sus capacitaciones y la comunicación interna y finalmente se muestra que a mejor gestión del capital humano mayor retención de los colaboradores.

Alvarado (2016), en la investigación *Talento Humano por Competencias y la Administración del servicio de Administración Tributaria SAT-Cajamarca en el año 2015*, se propuso determinar cómo influye la gestión del talento humano por competencias en la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca, en la investigación se utilizó el método deductivo-inductivo y analítico sintético y técnicas como la observación, encuesta y entrevista aplicada en una población de 56 colaboradores. En la investigación se llegó a la conclusión que: las competencias que se desarrolló en el SAT Cajamarca en la gestión de talento humano por medio de competencias fue la de reclutamiento, selección, ubicación y salida que logró incrementar los valores de cumplimientos de 28.6% al 82.1% y las competencias que requieren mayor énfasis son las de motivación, comunicación, reconocimiento, gestión de información, gestión de recursos y liderazgo.

2.2. Marco Doctrinal

2.2.1 Teorías relacionadas a la Gestión del Talento Humano

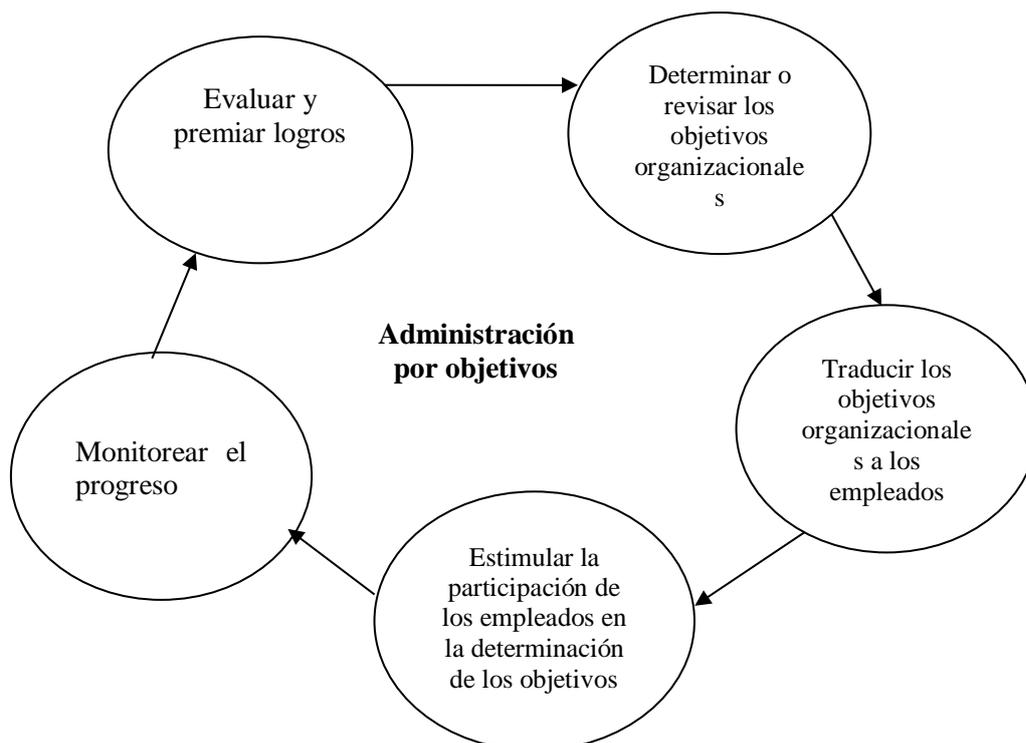
a. Teoría Neoclásica. Es el enfoque neoclásico que consiste en identificar las funciones de los administradores según la teoría clásica y deducir de ellas los principios fundamentales

de la compleja práctica de la administración de las organizaciones profesionales en este siglo. La esencia del principio básico de Peter Drucker: Administración por objetivos, es determinar objetivos conjuntos y proporcionar retroalimentación sobre los resultados, establecer objetivos desafiantes pero alcanzables, promueve la motivación y el empoderamiento de los empleados. En tal sentido, Peter Drucker establece una serie de condiciones que deben cumplirse:

- Los objetivos se determinan con los empleados.
- Los objetivos son formulados tanto a nivel cuantitativo y cualitativo.
- Los objetivos deben ser desafiantes y motivadores.
- Los comentarios diarios sobre el estado de los asuntos a nivel de capacitación y desarrollo en lugar de informes de gestión estáticos.
- Las recompensas por lograr los objetivos previstos son un requerimiento.
- El principio básico es el crecimiento y el desarrollo, no los castigos.

Figura 1

Administración por objetivos



Características de la Teoría Neoclásica:

- **Énfasis en la práctica de la administración:** la teoría neoclásica se caracteriza por hacer un fuerte análisis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, no se preocupó mucho por los conceptos teóricos de la administración. Los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, su pensamiento era el de “la teoría solo tiene valor cuando se operacionaliza en la práctica”.
- **Reafirmaron de los postulados clásicos:** los autores neoclásicos retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, redimensionando y reestructurándolo de acuerdo con las contingencias y dentro de un ámbito moderno y época actual, dándole así una configuración más flexible y amplia.
- **Énfasis en los principios básicos de la administración:** los principios de la administración que utilizaban los autores clásicos como leyes científicas, son retomados por los neoclásicos como criterios más o menos elásticos, en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas, se basan en la presentación y discusión de principios generales de cómo planear, organizar, dirigir y controlar.
- **Énfasis en los objetivos y los resultados:** mientras que la administración científica hizo énfasis en los métodos y en la racionalización del trabajo y la teoría clásica en los principios generales de la administración, la teoría neoclásica los considera medios en la búsqueda de la eficiencia, pero enfatiza fuertemente los fines y los resultados.
- **Eclecticismo en la teoría clásica:** los autores neoclásicos a pesar de basarse mucho en la teoría clásica, son ampliamente eclécticos, es decir reúne lo que le parece verdadero y

útil de varias teorías y de esta manera recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas a saber.

- **De la teoría de las relaciones humanas:** se basaban y hacían énfasis en la organización informal, las dinámicas de grupos, de comunicaciones y liderazgo. Se podrá catalogar al respecto como una corriente humanista, donde enfatizan la maximización del capital de mano de obra mediante la socialización y establecimiento de comunicades productivas.
- **De la teoría estructuralista:** retomas la importancia de las relaciones de la organización y el ambiente externo, el estudio comparativo de las organizaciones a través de sus estructuras, la adopción paralela entre los conceptos de organización formal y organización informal intentando de este modo hacerlos compatibles.
- **De la Teoría del comportamiento:** conceptos recientes de motivación, estilos de administración, el comportamiento humano en las organizaciones, los conflictos organizacionales e individuales, equilibrio organizacional entre el sistema de recompensas y contribuciones.
- **De la Teoría Matemática:** intento de aplicar la investigación operacional y sus métodos de cuantificación, el enfoque de medición de resultados.
- **De la teoría de sistemas:** el enfoque de la organización compuesta por múltiples subsistemas de integración y reciprocidad.

Esta teoría neoclásica determina a la administración con el proceso de orientar, dirigir y controlar esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo en común. Posee una estructura simple y de fácil comprensión. Además, indica que el buen administrador será aquel que hace posible al grupo alcanzar sus objetivos con un mínimo de recursos utilizados; se busca maximizar la productividad y el rendimiento de la organización.

b. Teoría de sistemas: es una consecuencia de la Teoría General de Sistemas desarrollada por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy entre 1950 y 1968, la cual se expandió hacia todas las ciencias, influyendo notablemente sobre la ciencia administrativa en donde penetró rápidamente debido a la necesidad de una síntesis y de una mayor integración de las teorías que la precedieron y la influencia de las matemáticas, la cibernética y especialmente la tecnología de la información que incrementaron las posibilidades de desarrollo y operacionalización de las ideas que convergían hacia la teoría de sistemas aplicada a la administración. El concepto de sistemas permite una visión comprensiva, amplia y gestáltica de un conjunto de elementos complejos, dándole configuración total. El análisis sistemático trata a las organizaciones vivas seas éstas individuos u organizaciones, bajo el enfoque de sistemas abiertos que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente (Etkin, 2007, p. 45).

Esta teoría ofrece un esquema conceptual que permite al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes o áreas de la organización se consideran subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema. De allí que la gestión humana en las organizaciones suele ser analizada desde procesos aparentemente independientes, pero interrelacionados entre sí y son: (Chiavenato,1999)

Tabla 1

Procesos Administrativos de la Gestión Humana

Proceso	División responsable	Actividades y profesional que labora
Admisión de personas	¿Quién debe trabajar en la organización? Subsistema: Reclutamiento y selección de personal	Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.
	¿Qué deberán hacer las personas? Subsistema: Organización/División de cargos y salarios	Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
Compensación y mantenimiento de las personas	¿Cómo compensar y retener a las personas? Subsistema: Mantenimiento y retención/División de beneficios sociales, higiene y seguridad ocupacional	Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer a las necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales. Además de Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, como seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales. Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
	¿Cómo nutrir las necesidades de conocimiento organizacional y desarrollar a las personas? Subsistema: Capacitación y Desarrollo.	Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
Evaluación de personas	¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Subsistema: Autoría y Control/Acompañamiento y evaluación de personal	Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales. Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas.

Nota. Adaptado de Chiavenato, I. (1998), *Introducción a la teoría general de la Administración*)

c. Teoría Burocrática. Fue desarrollada por Max Weber donde otorga el significado de Administración democrática como un sistema formal de organización basada en niveles jerárquicos y funciones claramente definidas con el fin de mantener la eficiencia y eficacia. Además, se define a la burocracia como una forma de organización humana, con formas de actuación diferentes entre sus miembros entre sus miembros, para alcanzar la eficiencia y resolver racionalmente los problemas de la sociedad que integra a las entidades públicas y privadas.

El Talento Humano y la Burocracia

Las nuevas tendencias administrativas nos hablan de la administración del talento humano como un suplente de la administración de los recursos humanos, siendo una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años y que cuando hablamos de Gestión del Talento Humano estamos hablando que no solo el esfuerzo a la actividad humana quedan comprendidos, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, competencias, seguridad, salud, etc (Chiavenato, 2002)

La burocracia es una estructura organizativa caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales; por ello es fundamental contar con el personal adecuado para ocupar los cargos establecidos y que ese personal tenga claridad en las actividades que se le encomienda realizar. No obstante, el modelo burocrático ha tenido una serie de críticas específicamente por la impersonalidad de su enfoque. El poder de cada individuo es impersonal puesto que le pertenece al cargo y no al servidor y ese es el obstáculo que encuentra la burocracia ante las administraciones actuales, la falta de desarrollo del

individuo.

El nuevo enfoque administrativo busca conformar equipos de alto rendimiento para incentivar la generación de ideas, no obstante, el modelo burocrático limita la misma haciendo que las personas se enfoquen a realizar mediocrementemente lo que les es solicitado eliminando cualquier indicio de innovación y en la actualidad al vivir en una sociedad constantemente cambiante, el modelo burocrático y su poca adaptación al cambio, termina siendo lo que el mismo Weber planteó en su momento: un modelo teórico muy difícil de llevar de manera exacta a la práctica.

d. Teoría estructuralista. Toda organización requiere de un método, de un conjunto mínimo de reglas que orienten la conducta del grupo hacia el logro de metas útiles para la sobrevivencia de la comunidad. La teoría estructuralista surgió en la década de 1950, como una orientación hacia la sociología organizacional y básicamente busca interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macro sociedad, caracterizada por la interdependencia entre las organizaciones.

La teoría estructuralista en administración es una fragmentación de la teoría de la burocracia y una pequeña aproximación a la teoría de las relaciones humanas, esta teoría suele representar una visión crítica de la empresa formal y se enfoca en relacionar cada una de las partes, determina los diferentes enfoques que consideran los datos como un sistema que relaciona el punto crítico de la empresa en base al desarrollo de su funcionamiento y de ese modo amplificar todos sus objetivos.

Características de la teoría estructuralista en administración:

- El estructuralismo se enfoca especialmente en la estructuración e ignora los diferentes modelos que componen la realidad.

- Se trata de un método comparativo y analítico que estudia los elementos vinculados en el valor de su posicionamiento.
- Es un análisis interno de los elementos que representan a un determinado sistema junto a su interrelación y disposición, para hacer la comprobación y a su vez aplicarse en diferentes cosas, por lo tanto; se puede decir que el estructuralismo es un funcionamiento comparativo.
- El análisis empresarial desde el punto de vista estructuralista, se enfoca en unificar y multiplicar el sistema empresarial formal e informal, ya que se pueden considerar las recompensas y sanciones tanto sociales como materiales, teniendo en cuenta los diversos tipos de empresas.
- Esta teoría realiza estudios ambientales, a partir de la idea de que las empresas son sistemas abiertos a la interacción con su medio ambiente.

Principios de la teoría estructuralista en Administración:

- La clasificación laboral se establece dentro de la empresa con claridad, esto significa que cada trabajador debe saber su rol. El cargo que ocupa y el nivel de responsabilidad que debe tener.
- Se determina que cada trabajador de la empresa debe ser responsable de tareas específicas que debe ejercer.
- La teoría estructuralista comprende cierta rigidez al momento de una comunicación, uno de los sistemas más utilizados es el escrito y la mensajería registrada, por lo tanto, los formularios de comunicación podrían utilizarse de forma habitual.

- Las relaciones de trabajo suelen ser impersonales, esto significa que esta teoría considera que las relaciones se llevan a cabo entre los cargos laborales y no entre los trabajadores.
- Existe un conjunto de reglamentos, políticas y normas que se determinan de manera escrita con la finalidad de regular cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa.
- El sistema salarial se encuentra regido por niveles de escala, es decir, un cargo de nivel superior tiene mayor sueldo que sus subordinados y los empleados que comprende un cargo que esté dentro del mismo rango jerárquico, obtienen la misma cantidad salarial.
- Esta teoría rechaza el favoritismo y apoya la inclusión de participantes nuevos en la empresa en beneficio a sus conocimientos, experiencias y méritos.
- Los ascensos funcionan en base a la antigüedad de los trabajadores o por méritos logrados. Esto significa, que un empleado que ingresa a una empresa puede realizar su profesión durante su permanencia en la organización y de ese modo visualizar el cargo que podría obtener más adelante (Web y empresas, 2022)

Frente a la Teoría de la Burocracia y la Teoría Estructuralista se ha establecido el siguiente comparativo:

Tabla 2

Comparativo Teoría de la Burocracia y Teoría Estructuralista

ASPECTOS	TEORÍA DE LA BUROCRACIA	TEORÍA ESTRUCTURALISTA
Énfasis	Sólo en la estructura organizacional	En la estructura organizacional en las personas y en el ambiente
Enfoque de la organización	Organización formal	Organización formal e informal
Enfoque	Sistema cerrado	Sistema abierto
Concepto de la organización	Sistema social como conjunto de funciones oficiales	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido para alcanzar objetivos
Carácter de la administración	Sociología de la burocracia. Enfoque simplista	Sociología organizacional. Sociedad de organizaciones y enfoque múltiple
Comportamiento humano	Ser aislado que reacciona como ocupante de un cargo o de una posición jerárquica	Ser social que desempeña roles dentro de varias organizaciones
Concepción del hombre	Hombre organizacional	Hombre organizacional
Relación entre objetivos	Predominio de los objetivos organizacionales. No hay conflicto perceptible entre objetivos organizacionales e individuales	Equilibrio entre objetivos organizacionales e individuales. Conflictos inevitables y hasta deseables, pues llevan al cambio y a la innovación.
Preocupación	Eficiencia máxima	Eficiencia y eficacia

Nota. Adaptado de las teorías administrativas, 2010

e. Teoría Y. Hace énfasis a la motivación y a la necesidad de superación de los trabajadores; quienes, según este autor; los trabajadores son considerados como seres humanos que piensan y sienten y no solo son vistos como “Objetos” que ejecutan una actividad laboral, no son meros repetidores de procedimientos mecánicos, dedicados solo a cumplir una labor aislada de sus intereses personales y profesionales y cuyo fin es el de percibir una remuneración; como propone la Teoría X en contraposición. Además, McGregor, menciona que el desarrollo de los trabajadores sea en ambientes seguros y agradables. Aquí predomina la visión más abierta y humana de las personas y la actividad laboral (McGregor, 1957).

f. Teoría X. Los procesos de monitoreo se pueden enfocar de manera tradicional cuando siguen en paradigma de la Teoría X (desconfianza respecto a las personas y control sobre su comportamiento) en un esquema de control externo y rígido (al cual las personas de deben ajustar y deben obedecer) que adopta una disposición de fiscalización y vigilancia (para obligar a las personas a obedecer) a través de un código de disciplina severa (para limitar el comportamiento de las personas) que impone restricciones y limitaciones (a fin de mantener la dependencia de las personas) en un sistema centralizado (generalmente, administrado por el órgano de Recursos Humanos). Además, la organización privilegia un sistema de castigos y sanciones (Chiavenato, 2006).

Tabla 3

Concepciones diferentes de la naturaleza humana según la Teoría X y Y

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> • A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre que pueden lo evitan. • Todas las organizaciones tienen objetivos. A las personas que trabajan en las organizaciones se les tiene que obligar, controlar y hasta amenazar con sanciones para que se esfuercen en el logro de esos objetivos. • En general, las personas prefieren ser dirigidas que dirigir. • Las personas evitan las responsabilidades. • Las personas se preocupan, sobre todo por la seguridad y el bienestar propio. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, de acuerdo a las condiciones. • El control externo y las amenazas con sanciones no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas. • Las recompensas por el trabajo se relacionan con los compromisos asumidos. • Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades. • La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas. • El potencial intelectual del ser humano promedio está aún lejos de aprovecharse en su totalidad.

Hoy en día, las teorías X y Y, se consideran los puntos extremos. La teoría X es autocrática, impositiva y autoritaria; mientras que, la Teoría Y es democrática, consultiva y participativa existen grados continuos y sucesivos.

g. Teoría Z. (Ouchi, 1982) publicó un libro sobre la concepción japonesa de administración y su aplicación con éxito en las empresas estadounidenses. A esa concepción oriental le dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor. Al analizar el cuadro cultural de Japón-valores, estilos y costumbres característicos, Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuada, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En Japón, el proceso decisorio es participativo y consensual, se consulta a todo el equipo y debe llegarse a un consenso, producto de una larga tradición de participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización. Allí el empleo es vitalicio; existe

estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo. En consecuencia, la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. Al contrario de lo que ocurre en otros países donde hay una relación de desconfianza entre el Sindicato, el Gobierno y la Administración de las empresas, la Teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

2.2.2. Teorías del Desarrollo Organizacional

a. Teoría sobre gestión del conocimiento. Peter Senge (1992) al paradigma de la gestión del conocimiento es el concepto de *Organización inteligente*, las define como organizaciones en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear resultados que realmente desean, donde se nutren nuevos patrones de pensamiento, se genera un gran compromiso con el aprendizaje, donde la gente se encuentra continuamente estudiando cómo aprender de forma conjunta utilizando tecnologías de la información como herramientas facilitadoras, el trabajo democrático y tienen una estructura integrada. Las disciplinas que convergen para innovar las organizaciones inteligentes son: pensamiento sistémico, modelos mentales, dominio personal, visión compartida y aprendizaje en equipo.

Características de las organizaciones inteligentes

Valhondo (2002), describe ocho características de las organizaciones inteligentes:

- Poseen un gran compromiso con el aprendizaje: el apoyo a la formación es un ingrediente importante en el desarrollo de una organización.
- Poseen una cultura de aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje continuo: estas organizaciones reconocen que la velocidad del cambio en su sector hará obsoletas

algunas habilidades y conocimientos de sus empleados.

- Practican la democracia en el trabajo: para fomentar un clima favorable al aprendizaje, los directivos permiten a las personas pensar por sí mismas, identificar problemas y realizar acciones para resolverlos.
- Observan el entorno para anticiparse al mercado: la supervisión del entorno les ayuda a descubrir señales tempranas de cambios que están a punto de ocurrir en el mercado y a estar preparados para responder rápidamente.
- Usan las tecnologías de la información como una herramienta facilitadora: en esta era digital donde el poder de la información está creando un cambio explosivo en cada área de trabajo, ésta es una herramienta poderosa para aumentar la productividad. El desafío de las organizaciones es aprender y adaptarse más rápidamente que sus competidores.
- Animar al aprendizaje en equipo: cuando un grupo de personas se reúnen y comparten su conocimiento, habilidades y experiencias, el proceso de aprendizaje se acelera.
- Traducen lo aprendido en la práctica: hay muchas historias de empleados formados en estas nuevas prácticas y habilidades que no pueden aplicarlas en su lugar de trabajo debido a que sus supervisores no las ven de la misma forma. Las organizaciones inteligentes hacen que lo aprendido en las aulas se convierta en práctica.
- Se liga la recompensa a la productividad: las personas se motivan más para realizar su trabajo cuando saben que su productividad tendrá repercusión en su futuro dentro de la organización.

La razón de ser de estas organizaciones es que ante situaciones de cambio vertiginoso solo las empresas que sean flexibles, adaptables y eficientes podrán alcanzar el éxito.

Para que esto suceda, necesitarán descubrir cómo ganar el compromiso de la gente y cómo alcanzar el conocimiento en todos los niveles, adoptando el aprendizaje como proceso continuo y forma de vida en la organización.

Los valores fundamentales y existentes en las empresas inteligentes son: confianza, libertad para las innovaciones y autenticidad. Este último valor garantiza que los trabajadores sean apoyados en las soluciones no convencionales, gozando de libertad tanto en su forma de actuar como en su forma de organizar el trabajo.

Peter Senge señala que es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de imágenes instantáneas que se producen. Las organizaciones que cobraran relevancia en el futuro serán aquellas que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

b. Teoría de los sistemas Mecánico. Lawrence y Lorsch (1967, citado por Montoya, 2018), trataron de encontrar la relación causa efecto en los procesos internos a la organización, la relación causa efecto se centra como la estructura organizativa de la empresa y cómo se articula con las exigencias ambientales y lo bien que funciona la institución. El desarrollo de su investigación se remite a la década de 1960 donde se determinaron dos dimensiones estructurales que son la diferenciación y la integración, que simbolizan una paradoja en cualquier diseño organizacional, concibiendo al empleo que debe quedar dividido y coordinado o integrado al mismo tiempo.

Se establece como variables de estudio, las demandas ambientales, diferenciación, integración y manejo de conflictos que constituyen los dominios organizaciones que Lawrence y Lorsch consideran los más importantes para la realización de un buen diagnóstico. Cuando los mercados cambian constantemente y se pueden pronosticar, el núcleo de la empresa tiende a la descentralización, de tal forma que haya personal que esté en contacto con el ambiente y

reaccionen rápidamente al encontrar cambios. Asumir estas condiciones implica que puede ser alta la diferenciación, sin embargo, se asigna premios a la integración; debiendo existir la suficiencia del mecanismo de integración a fin de que la dirección o el titular de la entidad se mantenga bien informada.

Lawrence y Lorsch teorizan sobre la contingencia, dirigiendo su investigación al ordenamiento organizacional, asimismo demuestran predilecciones, ésta se traduce en la preferencia por los límites de la empresa en función al contexto, entre los estamentos de la empresa, el personal y la organización.

b. Teoría de los sistemas orgánicos. Bennis (1966, citado por Perrow, 1973), trata sobre la forma de administrar como dependiente de las circunstancias que la rodeen, este enfoque de contingencias presupone que la organización debe gestionarse de diferente manera y no “casarse” con una forma estructurada y cerrada, depende de la complejidad y de las interacciones con el entorno.

La transformación de estrategias con el propósito de cambiar algunas creencias, actitudes, valores y estructuras de la empresa son una respuesta al cambio, para así poder enfrentarse a nuevos retos en el mercado a los cambios constantes, fundamentándose en tres propuestas: cada periodo se forma su propia estructura organizacional, el único modo de cambiar a una organización de una empresa es cambiar su cultura y es preciso que las personas tengan una alta y eficiente conciencia social. La conciencia social no se realiza ordenando, es un cambio de actitudes en favor del personal que trabaja dentro y fuera de la organización.

c. Teoría interacción individuo-organización. (Maslow, 1991) los trabajadores son seres humanos que están sujetos a la satisfacción de sus necesidades. Estas necesidades son peculiares en lo referente al aspecto laboral. En el desarrollo de las organizaciones intervienen las necesidades del personal que las integran y por ende existe una estrecha relación entre la

satisfacción de estas necesidades y el rendimiento e interacción de dicho personal dentro de la organización.

Se han planteado cinco necesidades organizadas; confianza, afecto, fisiológicas, posesión, aprecio y logros personales; considerando a las fisiológicas en nivel bajo porque tienen naturaleza biológica y se orientan hacia la supervivencia del hombre; controladas por el cerebro reptil.

Por lo tanto, según esta teoría el ser humano debe de cubrir estas necesidades para tener un equilibrio en su personalidad, conjugando todos los aspectos a fin de que el personal que integra a una institución pueda volcar todas sus potencialidades y experiencias para promover el mejoramiento y desarrollo organizacional.

d. Teoría de los Sistemas. (Garzón, 2005) las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son “permeables”, pero al mismo tiempo están claramente delimitadas del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como “retroalimentación positiva” y “retroalimentación negativa”. Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno.

e. Teoría Tridimensional de la eficacia gerencial de Reddin. (Laza, 2009) menciona que el modelo conceptual de Reddin se basa en el hecho de que al Administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y dicha eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de adaptar su estilo, de manera apropiada, a la situación de cambio. Los principales conceptos de la teoría tridimensional son:

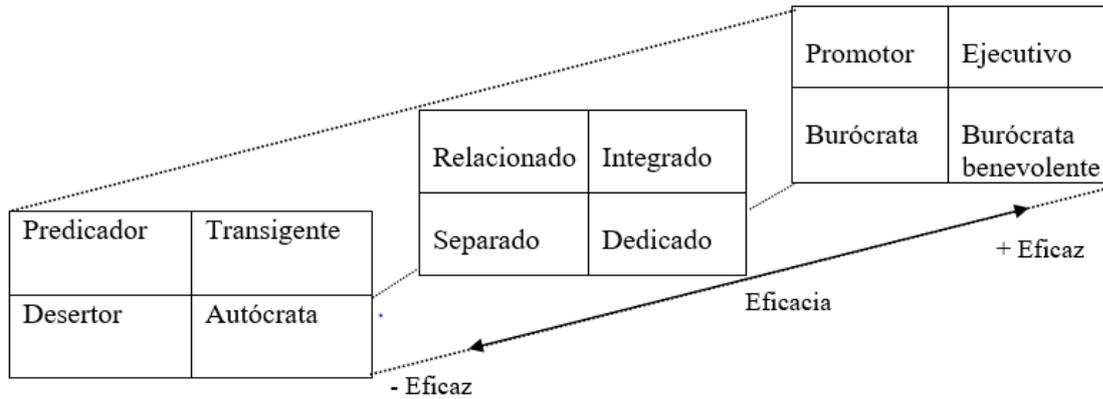
Eficacia gerencial. La eficacia gerencial debe evaluarse en términos de producto (resultado) en lugar de insumo, es decir más por aquello que el administrador alcanza en resultados que por aquello que hace. La eficacia administrativa no es un aspecto de personalidad del administrador, sino una función del manejo de la situación. Hay una gran diferencia entre el gerente eficiente y el gerente eficaz, donde el segundo es claramente superior al primero.

Estilos gerenciales. La conducta gerencial está compuesta de dos elementos básicos: la tarea de realizar y las relaciones con las personas. Los gerentes pueden enfatizar la tarea o las relaciones con las personas. Existe el gerente “orientado hacia la tarea” y el gerente “orientado hacia las relaciones”. Combinando ambas variables (tareas y relaciones) surgen los cuatro estilos básicos que sirven como punto de referencia puesto que el comportamiento gerencial no siempre se ajusta rigurosamente a ellos:

- **Estilo relacionado**, se caracteriza por la exclusiva orientación hacia las relaciones.
- **Estilo dedicado**, se destaca por la exclusiva orientación hacia la tarea.
- **Estilo separado**, se distingue por la deficiente orientación hacia las relaciones y hacia la tarea.
- **Estilo integrado**, se caracteriza por la orientación integrada hacia las relaciones y hacia la tarea.

Figura 2

Estilos de comportamiento gerencial en el modelo de 3-D



Nota. Adaptado de Laza, (2009), Teoría del desarrollo organizacional y modelo 3D de eficacia gerencial

Para Reddin, no existe un estilo ideal. Cada situación requiere su propia estrategia. La eficacia no es una cualidad administrativa sino el resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado a cada situación.

Habilidades gerenciales. Sensibilidad situacional (habilidad para diagnosticar situaciones), Flexibilidad de estilo (habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego, una vez analizadas y diagnosticadas) y Destreza de gerencia situacional (habilidad de gestión situacional).

Conceptos teóricos básicos. Se tiene a los siguientes:

- **Cambio organizacional,** es un proceso de reunir gerentes para intercambiar criterios sobre temas que deberían ser discutidos en un clima de confianza e interés, visualizando la conquista de la eficacia.
- **El programa tridimensional, no da una dirección,** sólo propone que se considere la eficacia como valor central. Se busca una respuesta a la pregunta; ¿qué hacer para ser

eficaz en esta situación?

- **Los ejecutivos no aplican todo lo que saben**, la solución está en dar a los ejecutivos la oportunidad de aplicar efectivamente lo que saben. La teoría tridimensional pretende crear las condiciones para lograrlo.
- **El cambio debe involucrar todas las unidades sociales**, una organización es integrada por individuos, equipos, etc. Todos deben participar en el proceso.
- **La flexibilidad es condición necesaria del cambio**, debe ser estimulada y deben crearse condiciones para establecerla, si se desea el cambio.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Variable Gestión del Talento Humano

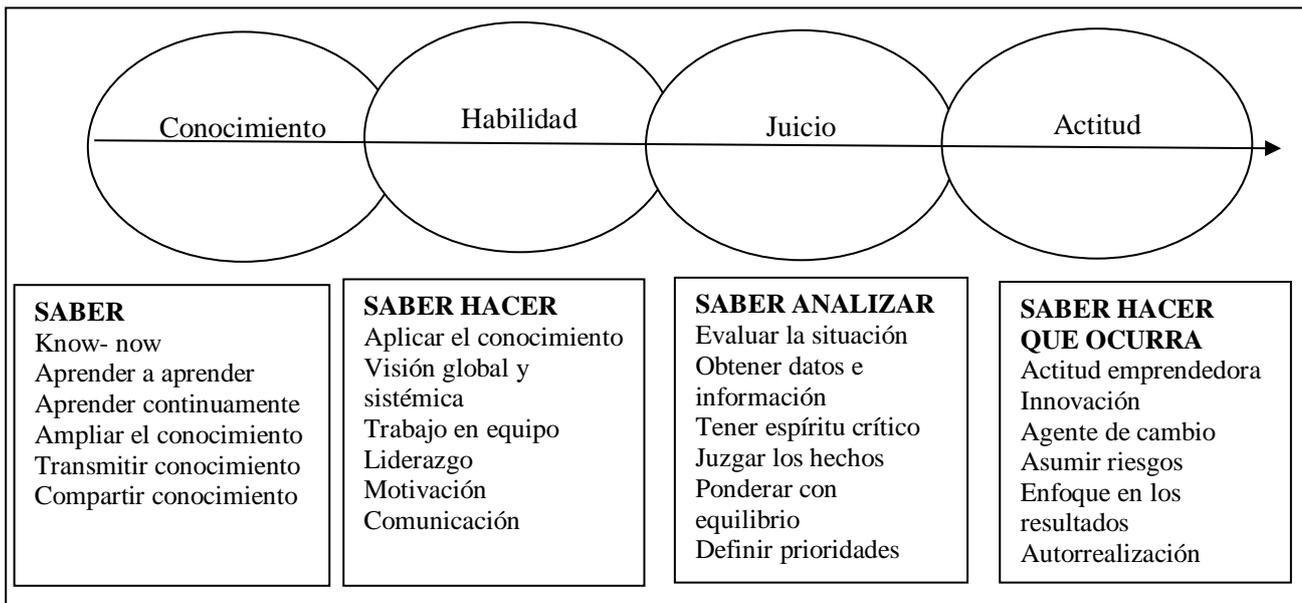
Definiciones:

La Gestión del Talento Humano es la acción de reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además es crear una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y genere un sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizacionales (Vallejo, 2016).

El Autor Chiavenato, (2010) indica “Gestión de talento humano es el comportamiento de los trabajadores enfocados en los diversos procesos que se emplean para desarrollar el crecimiento de las organizaciones con un amplio conocimiento del talento humano” (p.10).

Chiavenato, (2009) hace la diferencia entre personas y talentos señalando que un talento es siempre un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento; por lo que incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual.

Figura 3
Aspectos esenciales para la Competencia Individual.



Nota. Chiavenato (2009) p.53

Objetivos de la Gestión del Talento Humano. Los objetivos del modelo de talento humano deben desarrollarse de manera que se ejecuten en el transcurso de las operaciones de las organizaciones (Chiavenato, 2010, p.12)

- Proporcionará competitividad a la organización.
- Suministrará a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Establecerá políticas, éticas y desarrollará comportamientos.
- Administrará el cambio y permitirá el aumento de la autorrealización.
- La satisfacción de los empleados en el trabajo

Enfoques del Talento Humano

Tabla 4*Enfoques del Talento Humano, según autores:*

Autor	Enfoques
Taylor	Énfasis en la tarea Las tareas debían ser ejecutadas por obreros y empleados. La administración científica.
Fayol	Énfasis en la estructura organizacional División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc.
Mc Gregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet	Énfasis en las personas Teorías X e Y (falta de responsabilidad versus desarrollo del potencial). Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación.
Tendencias administrativas	Calidad Total/Benchmarking/Empowerment
Cinco modelos del comportamiento organizacional	Autocrático De custodia De apoyo Colegiado De sistemas

Nota. Elaboración propia en base a la información de Prieto (2008).

Importancia de la Gestión del Talento Humano

La gestión del Talento Humano en toda organización se ha vuelto un factor clave para que alcance sus objetivos trazados, además contar con estrategias que permita atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener talentos; les permitirá contar con personal idóneo en cada puesto y hagan que las empresas tengan éxito.

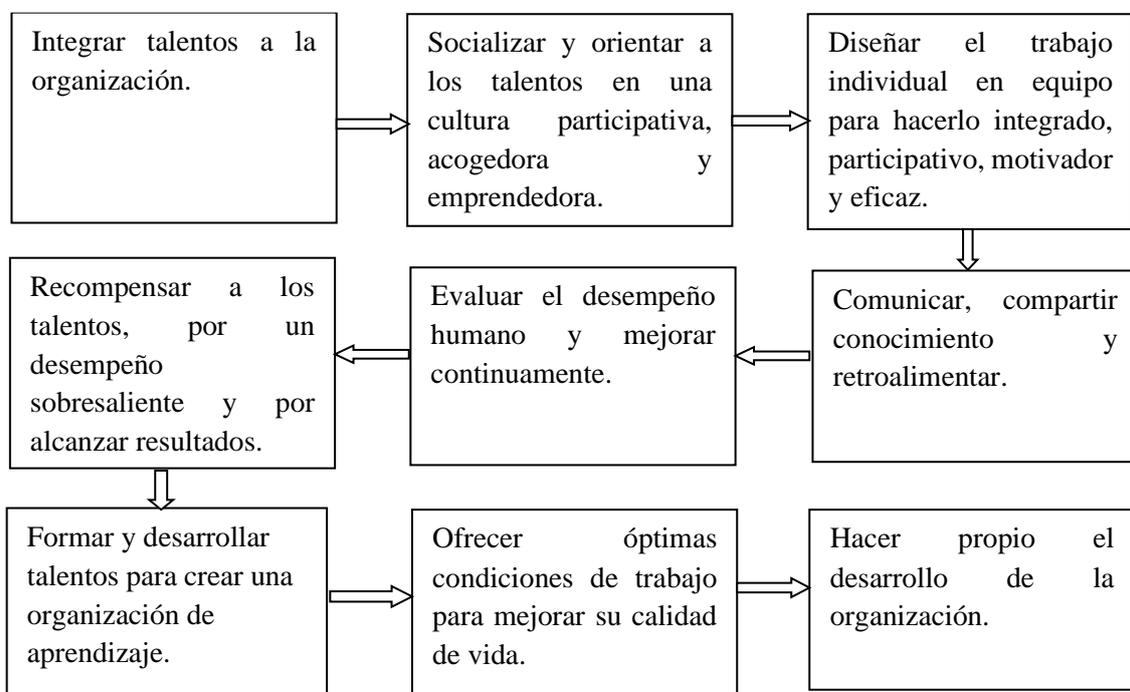
Las principales razones por las que la gestión del talento humano es importante en las empresas:

- La Gestión del Talento Humano permite generar un ambiente laboral apropiado, que fomenta la productividad por medio del compromiso y la motivación.

- Permite identificar las necesidades de las personas para encaminar las metas y los objetivos de la organización.
- Facilita la capacitación y el desarrollo continuo de los colaboradores.
- Favorece el diseño y la implementación de programas de bienestar para los colaboradores.
- Faculta al personal a resolver los conflictos que surjan en la organización, así como fortalecer las relaciones interpersonales existentes.

Administración del Talento Humano. La administración del talento humano tiene la finalidad de ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, se refieren a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas. Según (Chiavenato, 2009) establece las siguientes:

Figura 4
Prácticas para administrar el Talento Humano.



Nota. Elaboración propia, adaptado de Chiavenato (2009).

Procesos de la administración del Talento Humano

Chiavenato (2009), menciona a los procesos de la administración de recursos humanos como toda actividad orientada al logro de resultados y diseñó los siguientes procesos, los mismos que serán considerados como dimensiones en la presente investigación:

Procesos para integrar personas. Vienen a ser los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Es decir, incluye el reclutamiento y la selección del personal.

Procesos para organizar a las personas. corresponde a los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

Procesos para recompensar a las personas. Son aquellos procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales que además de su remuneración y prestaciones perciben las recompensas y servicios sociales.

Procesos para desarrollar a las personas. Corresponden a los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad.

Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen banco de datos y sistemas de información administrativa.

Según Chiavenato (2009) afirma que existe estrecha relación entre los seis procesos, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros (p. 16).

2.3.2. Variable Desarrollo Organizacional

Definiciones:

El Desarrollo Organizacional (DO) es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas, las organizaciones siempre están preocupadas por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que les hagan más competitivas en un contexto mundial de cambios e innovación. El DO es un enfoque de cambios planeados que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo, haciendo un hincapié en el cambio organizacional, modificando la mentalidad de las personas para que puedan revitalizar a la organización. (Chiavenato, 2009, p. 411).

Guizar (2013), menciona que el Desarrollo Organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que de investigación científica. Junto con el estudio de desarrollo organizacional, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional. Muchas organizaciones

modernas han logrado integrar los cambios tecnológicos y de información; en cambio muchas otras no han conseguido ajustarse y asimilar el cambio social y cultural debido a su incapacidad de adaptación e integración del cambio tecnológico. Aquí intervienen fuerzas que impulsan cualquier proceso de cambio:

Figura 5

Fuerzas externas del cambio (Exógenas)

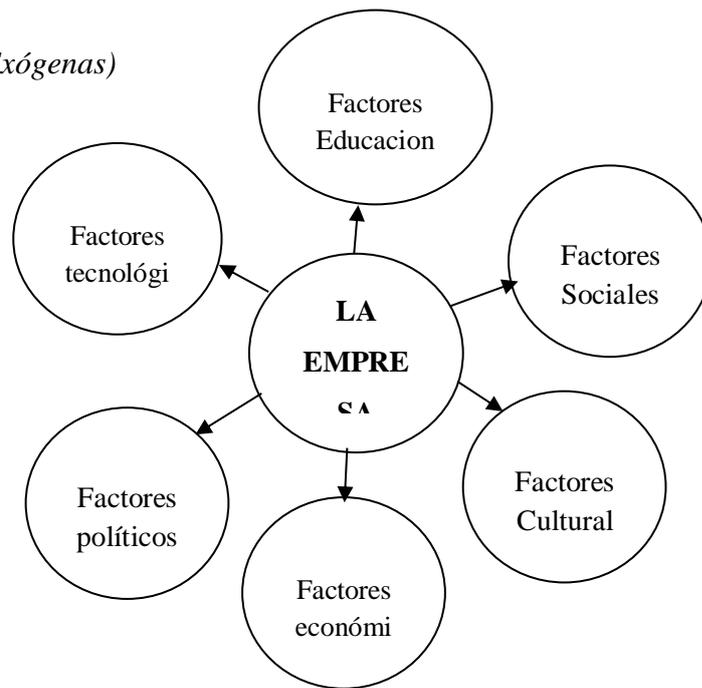
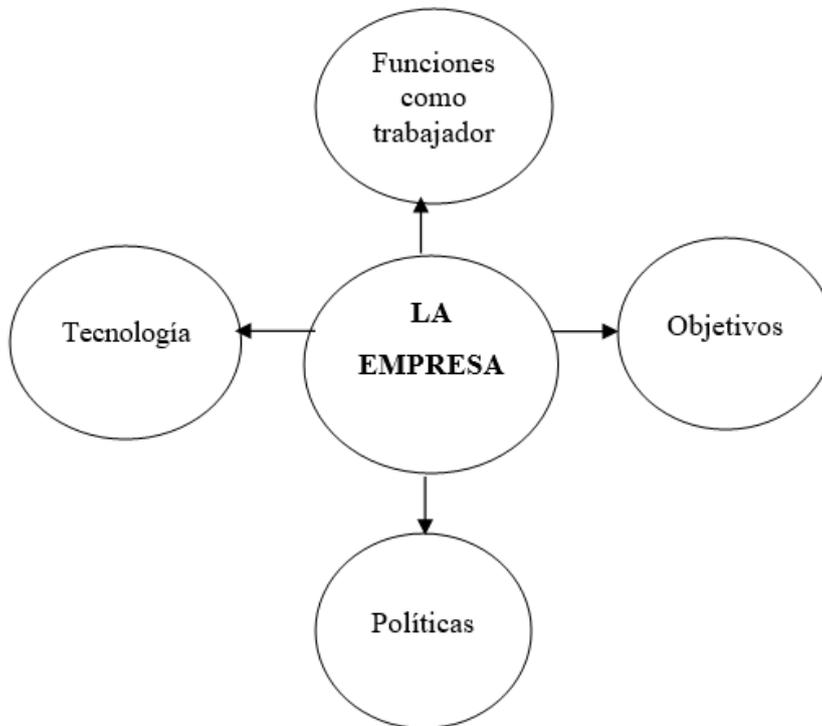


Figura 6

Fuerzas internas del cambio (endógenas)



Características del Desarrollo Organizacional (DO)

Según Davis (198) establece principales características como:

Enfoque dirigido a la organización en su conjunto. El DO abarca a toda la organización para que el cambio de verdad ocurra. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la empresa necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas y para aprovechar las oportunidades que surjan.

Orientación sistémica. El DO se dirige a las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas, así como hacia la estructura y los procesos organizacionales.

Agente de cambio. El DO emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización. Por lo general, el agente principal del cambio es un consultor que no pertenece a la empresa, de modo que puede operar con independencia y sin estar ligado a su jerarquía o políticas organizacionales.

Solución de problemas. El DO hace hincapié en la solución de problemas y no sólo en discutirlos en términos teóricos. Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales.

Aprendizaje por experiencia. Los participantes aprenden por experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden de ella. Este planteamiento produce un mayor cambio de comportamiento que la tradicional lectura y discusión de casos, situación en la cual las personas hacen referencia a ideas abstractas.

Procesos de grupo. El DO se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación. Hay un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, por abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas.

Realimentación intensa. El DO procura proporcionar realimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones. La realimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y ser más eficaces en ellas.

Orientación situacional. El DO no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas. Es flexible y pragmático, se

adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a necesidades específicas y particulares. Los participantes discuten las opciones y no se basan en una sola manera de abordar los problemas.

Desarrollo de equipos. El propósito general del DO es construir equipos de trabajo dentro de la organización y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales (pp. 221-224)

El Proceso del Desarrollo Organizacional

En el artículo Los Recursos Humanos, (2011) el proceso del DO tiene cuatro etapas:

Recolección y análisis de datos. Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del DO, e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.

Diagnóstico organizacional. A partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternas y los planes para su ejecución.

Acción de intervención. Es la fase de ejecución del proceso del DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de DO que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización. Esta fase no es la final del DO, pues es continuo.

Evaluación. Es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva ejecución y así sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de intervención externa.

Objetivos del Desarrollo Organizacional

Según Chiavenato (2007), describe los principales objetivos del DO:

- Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrerlos para ocultarlos debajo del tapete”.
- Crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- Buscar soluciones sinérgicas para los problemas.
- Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en el planeamiento y en la implementación (p.430).

Factores clave para iniciar con la actitud correcta al cambio de actividades

- Palabras corteses en lugar de ásperas réplicas. Sonrisas en lugar de miradas inexpresivas.

- Entusiasmo en lugar de languidez. Reacción en lugar de indiferencia. Comprensión en lugar de mente cerrada. Afabilidad en lugar de frialdad.
- Atención en lugar de “dejar pasar”. Paciencia en lugar de irritación.
- Sinceridad, no simulación. Consideración en lugar de mortificación.
- Recordad a las personas en lugar de olvidarlas.

Un líder del cambio ve el cambio como una oportunidad, lo busca y sabe encontrar los cambios acertados y cómo aprovecharlos, tanto fuera como dentro de la organización, lo que exige lo siguiente: Políticas para forjar el cambio, métodos sistemáticos de buscar el cambio y adelantarse a él, la manera correcta de introducir el cambio tanto dentro como fuera de la organización y políticas para equilibrar el cambio y la continuidad. (Drucker, 1999, p.102).

Cambio organizacional

El cambio organizacional es el proceso de adaptación y alteración que sufre la estructura de la organización, los empleados o la tecnología utilizada, para lograr que la empresa sea capaz de responder, rápida y eficientemente, a las demandas del entorno donde desarrolla su actividad, el cambio implica hacer algo distinto e incluso en ocasiones e un espacio muy corto de tiempo, no es un alteración meramente formal de las actitudes, comportamientos, sistemas organizativos, equipos, sino la implementación de verdaderas innovaciones (Kluwer, 2007)

Dimensiones del Desarrollo Organizacional:

Cambio. Es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose transformaciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. Según las

Ciencias Sociales, es posible observar la existencia de una doble perspectiva a la hora de abordar su estudio en las organizaciones: la perspectiva convencional o positiva y la perspectiva constructiva o hermenéutico/crítica (Romeo, 1999)

Analizando la tipología de cambio puede surgir la incógnita sobre quien es el responsable del manejo de las actividades de este proceso en las organizaciones, la respuesta es el agente de cambio, es decir “Aquellas personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio” (Robbins, 1999).

Cuando se centra en la organización como una unidad, se divide en cuatro niveles en el momento de analizar los cambios: (Robbins, 1999).

Nivel estratégico: propone un cambio en los objetivos globales de la organización, tanto en lo referente a su orientación esencial “su visión”, como a su razón de ser “misión”.

Nivel estructural: plantea un cambio en las estructuras organizacionales, o sea, implica modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos, o variables estructurales similares.

Nivel técnico: el cambio de tecnología abarca modificaciones en la forma cómo se procesa el trabajo y los métodos y equipo que utiliza.

Nivel humano: el cambio de personas se refiere a modificaciones en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento de los empleados; incluyendo los cambios en sus papeles y patrones de interacción.

Para Drucker, 1999, un líder del cambio ve el cambio como una oportunidad, lo busca y sabe encontrar los cambios acertados y cómo aprovecharlos, tanto fuera como dentro de la organización, lo que exige lo siguiente: políticas para forjar el cambio, métodos sistemáticos

de buscar el cambio y adelantarse a él, la manera correcta de introducir el cambio tanto dentro como fuera de la organización y políticas para equilibrar el cambio y la continuidad (p. 102)

Las organizaciones no trabajan con base en la improvisación, casi todo lo que hacen es planeado con anticipación. **La planeación** es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Asimismo, es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y qué se debe hacer para llegar a ellos. La planeación define a dónde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuándo, cómo y en qué secuencia. De esta manera se puede decir que planeación representa la base del proceso administrativo y es el momento en cuando la organización tiene que definir lo que desea alcanzar y obtener en el futuro. Por medio de la planeación el administrador se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basado en algún método, plan o lógica en vez de dejar todo al azar (Chiavenato, 2006, p. 124)

La planeación también conocida como planificación o planeamiento consiste en el proceso a través de cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos. Sea cual sea el tamaño de una empresa, la planeación es fundamental para el éxito de ésta, ya que sirve como base para las demás funciones administrativas y permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos (Komiya, 2013).

Finalmente podemos decir que “La planeación produce un resultado inmediato: el plan, este es producto de la planeación y constituye el elemento de intermediación entre los procesos de elaboración y de implementación de la propia planeación” (Chiavenato, 2006).

Da Silva (2008, citado por Manene, 2013) la **eficacia** "Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado". También lo relaciona con los fines y propósitos, es el grado en que la administración

consigue sus objetivos. Es la medida del resultado de la tarea o del objetivo establecido. Un administrador eficaz es aquel cuya unidad de trabajo alcanza diariamente las metas de producción en términos de cantidad y calidad de los resultados. Sin embargo, no siempre eficacia y eficiencia van de la mano. Muchas veces el administrado es eficiente al obtener el máximo con los recursos disponibles, pero es ineficaz por no alcanzar los objetivos esperados.

Drucker (1999), el término eficacia “ha sido sometido a usos numerosos y contradictorios”, como dicen es bien conocida la distinción hecha por Peter Drucker entre eficiencia y eficacia: eficiencia significa hacer mejor todas las cosas que se tienen que hacer, mientras que eficacia implica el hacer bien ciertas cosas. La eficiencia se preocupa del esfuerzo en todas las áreas de actividad. La eficacia se ocupa del 10 al 15% de las actividades que se producen del 80 al 90% de los resultados. El otro 85 al 90% de las actividades solamente constituyen del 10 al 20% de los resultados: además de eso, por más eficientes que sean tales actividades no eficaces solamente producen costos.

La salud organizacional, en una empresa determina la manera en cómo se desenvuelve la organización en todas las áreas que incluye: es decir, la interacción de las partes que la componen, área de recursos humanos, su administración, su eficiencia, etc, de forma que la compañía sea capaz de afrontar los cambios con éxito y obtener resultados superiores. La salud organizacional al igual que la salud física o mental, es un indicador del estado de la empresa, la cual se haya influida por factores de carácter diverso y cambiante como el clima y la cultura laboral, la motivación o la satisfacción de la plantilla de empleados, por lo que para que la salud sea excelente el clima laboral debe estar orientado a la satisfacción de los trabajadores y a desarrollar de esta manera todo su potencial, favoreciendo la satisfacción de los trabajadores. Entonces, se puede decir, que la salud organizacional es un estado de la organización referido a la capacidad de cumplir sus objetivos mediante su identificación con individuos capaces de

aprender a adaptarse a los cambios del entorno al percibir la realidad y al integrar positivamente las tensiones internas (WeBlog Recursos Humanos, 2016)

Fordyce y Weil, citado por Chiavenato (2006), recuerdan que “el ser humano saludable es independiente, afirmativo, optimista, responsable, nada fácil de sorprender, sensible y adaptable a cambios. Se sugiere que la organización saludable muestra las mismas cualidades”.

Modelos básicos del cambio organizacional

El Modelo de Cambio de Kurt Lewin. Es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, es por ello que dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: Las que ayudan a que se efectúe el cambio (Fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el *statu quo*. Para llevar a cabo el cambio planeado se ha establecido tres fases:

Descongelamiento. Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

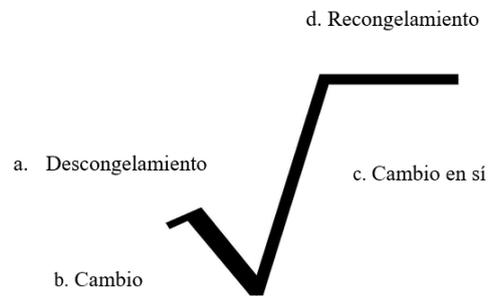
Cambio. esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Recongelamiento. En esta fase se estabiliza a la organización de un nuevo estado de equilibrio, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Además, Lewin sostiene que estas tres fases se pueden lograr si: se determina el problema, se identifica su situación actual, se identifica la meta por alcanzar, se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre el él y se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta (Guízar, 2013, p 29.)

Figura 7

Modelo de cambio planeado de Kurt Lewin

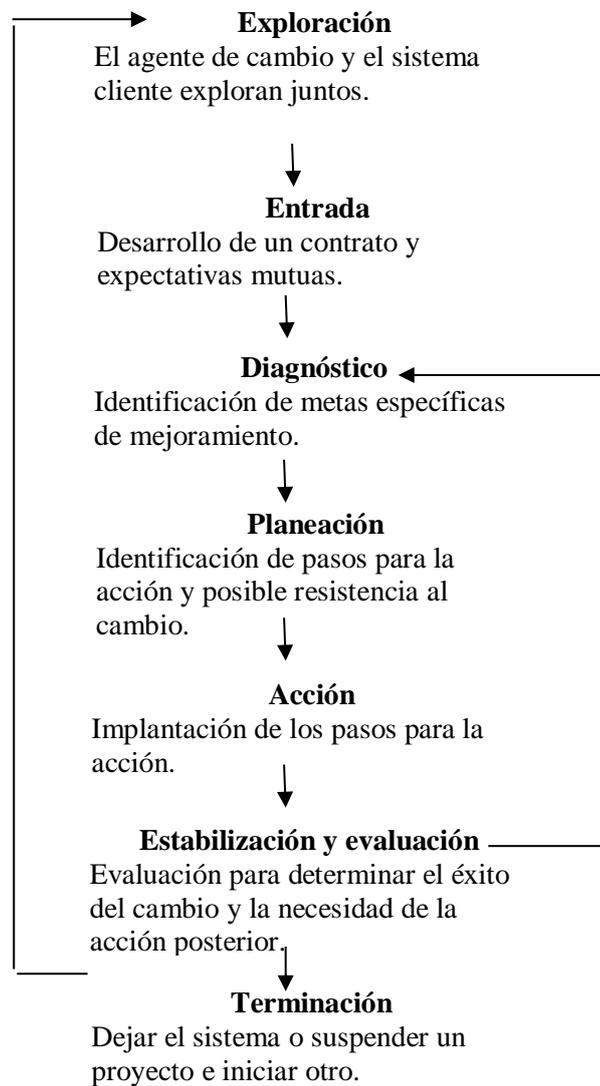


Nota. Esquema de raíz cuadrada, según Lewin.

El Modelo planeación. Este modelo de planeación trata de definir las etapas del cambio planeado, fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley y después modificado y perfeccionado. Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio y que esta información es útil solo si después puede convertirse en planes de acción.

Figura 8

Modelo de planeación desarrollado por Lippitt, Watson y Westley

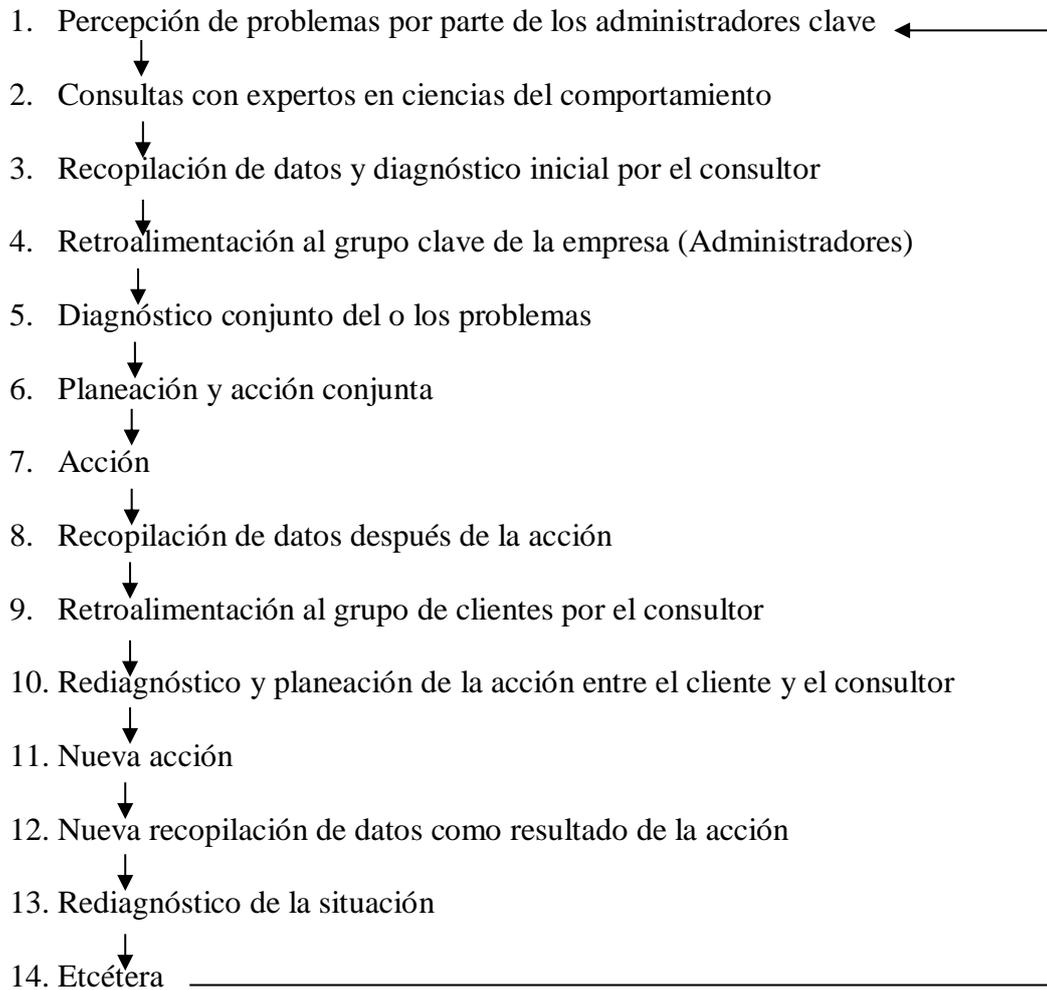


Nota. Modelo de planeación de Lippitt. Watson y Westley

Modelo de investigación- acción. En este modelo se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización y expertos. Pone énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como en una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción y así sucesivamente (Guizar, 2013, p.32).

Figura 9

Fases del modelo investigación -acción



Nota. (Guízar, 2013)

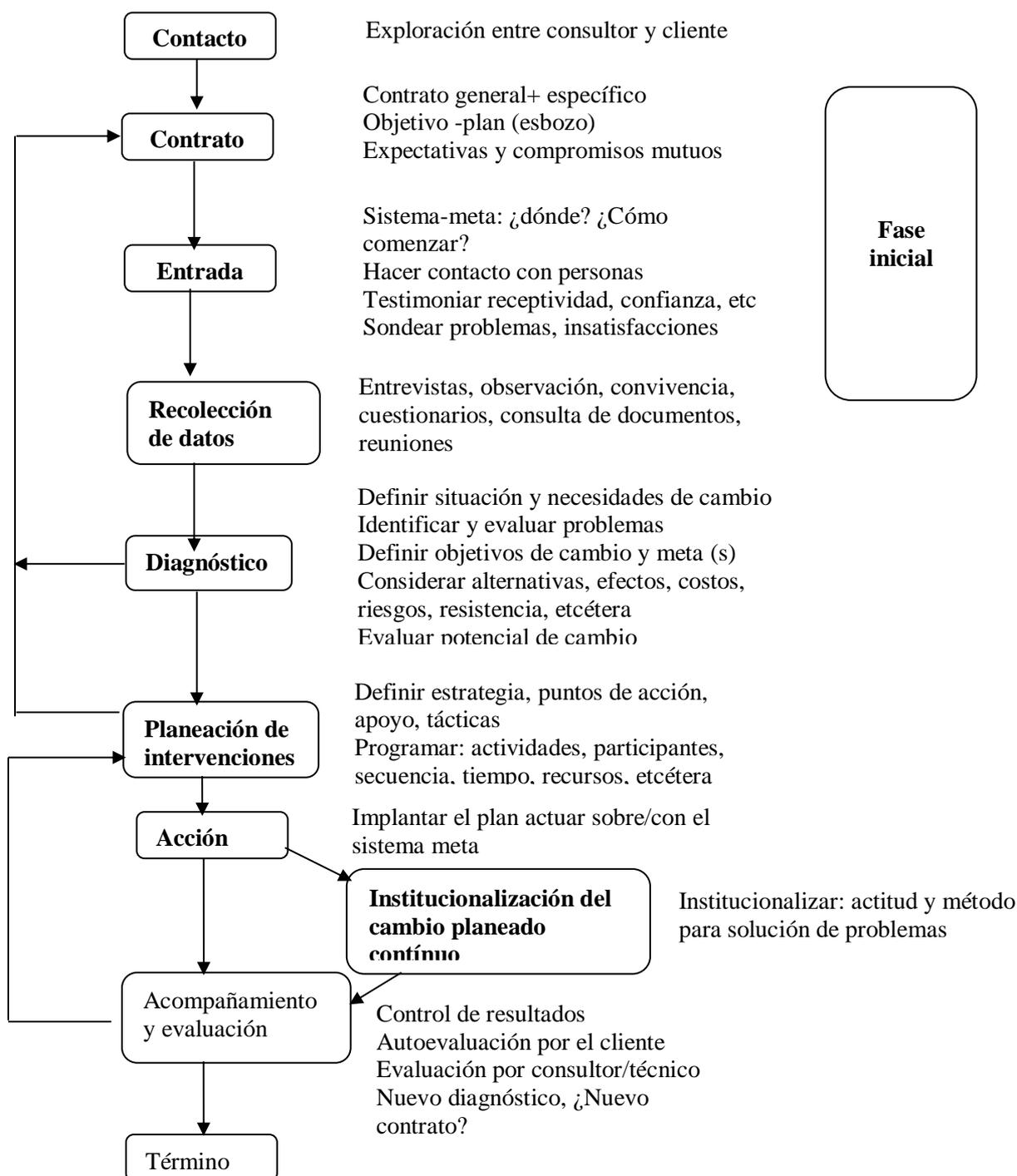
El modelo de planeación y el de investigación-acción utilizan como herramienta primordial las ciencias de la conducta, involucran técnicas de grupo y reconocen que la interacción entre el consultor y la organización constituye una intervención que puede afectar a la empresa.

Modelo de cambio planeado de Faria Mello. Presenta el modelo del cambio planeado que se divide en fases de consultoría. Éste es un proceso cíclico y la fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de subfase del contacto. “contacto, contrato y

entrada se funden en una gran fase inicial de multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada” (p.13)

Figura 10

Modelo de cambio planeado de Faria Mello



Nota. Modelo del Desarrollo Organizacional de Faria Mello, 1995

2.4. Definición de términos básicos

Auditar, acción de analizar de manera exhaustiva y pormenorizada distintas características de una empresa en particular.

Cambio, acción y efecto de cambiar.

Desarrollar, hacer que una persona pase por una serie de estados sucesivos, de manera que progrese.

Desarrollo Organizacional, se basa en un método de acción planificado de cambio bajo un conjunto de estrategias y su pilar fundamental es el elemento humano.

Eficacia, se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Gestión del Talento Humano, es el conjunto de procesos que posee la empresa desde captar hasta retener recurso humano y el encargado es el área de recursos humanos.

Gestión: Es la acción y efecto de administrar; gobernar, dirigir una Organización y sobre las personas que lo habitan.

Integrar, hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo.

Organización: Es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos humanos y materiales para lograr un determinado fin.

Organizar, está relacionada con la acción de disponer las partes de un todo de la manera conveniente.

Planeación, proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención de uno o varios

objetivos.

Proceso, es un conjunto de fenómenos, asociados al ser humano que se desarrollan en un periodo de tiempo finito o infinito y cuyas fases sucesivas suelen conducir hacia un fin específico.

Retener al personal, es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndoles motivados, emocionalmente activos e incentivados.

Salud organizacional, es cómo se organiza una compañía para que las responsabilidades estén correctamente distribuidas y los talentos debidamente gestionados.

Talento, se refiere a la persona inteligente que posee habilidades, destrezas y experiencia necesaria para desarrollar una determinada actividad.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

Hi: La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desarrollo organizacional de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

3.1.2. *Hipótesis específicas*

La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el proceso de incorporación, colocación, capacitación y evaluación del personal de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con los aspectos de cambios planeados y eficacia de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

Las dimensiones de la variable gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desarrollo organizacional de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

3.2. Variables

Variable 1: Gestión del Talento Humano

Definición conceptual: según Dessler (2006), afirma que el talento humano son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones

humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Variable 2: Desarrollo Organizacional

Definición conceptual: según Guzman (2007), menciona que el desarrollo organizacional, implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Variable Gestión del Talento Humano, está estructurada bajo 4 dimensiones, 8 indicadores y 12 ítems que permitieron elaborar el instrumento de recolección de datos y son medidos bajo un cuestionario tipo escala de Likert.

Variable Desarrollo Organizacional, Está estructurada bajo 2 dimensiones, 4 indicadores y 8 ítems que permitieron elaborar el instrumento de recolección de datos y son medidos bajo un cuestionario tipo escala de Likert.

Tabla 5

Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Título: Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en los Colaboradores Administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019.

Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de valoración	Instrumento de recolección de datos
Hipótesis General: La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desarrollo organizacional de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019.	Gestión del Talento Humano: acción de reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas para crear una base de datos confiable para la toma de decisiones (Vallejo, 2016) Desarrollo Organizacional: término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas (Chiavenato, 2009). La gestión del talento humano se relaciona significativamente con los procesos de incorporación, colocación, capacitación y evaluación de personal de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.	Gestión del Talento Humano	Incorporación de personal	Reclutamiento de personal	Totalmente en desacuerdo (1)	Encuesta/ Cuestionario
			Colocación de personal	Selección de personal	En desacuerdo (2)	
		Desarrollo Organizacional	Capacitación de personal	Perfil óptimo para cubrir un determinado puesto	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo (3)	
			Evaluación de personal	Diseño del puesto	De acuerdo (4)	
			Cambios planeados	Formación y desarrollo		
			Eficacia	Comunicación	Totalmente de acuerdo (5)	
Hipótesis Específicas:	El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con los aspectos de cambios planeados y eficacia de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc. Las dimensiones de la variable gestión del talento humano se relaciona significativamente con la variable desarrollo organizacional de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.			Evaluación del desempeño		
				Calidad de trabajo		
				Diagnóstico		
				Impulsar cambios y adaptarse a ellos.		
				Niveles de logro		
				Distribución de oportunidades		

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación Geográfica

La presente investigación se ha realizado en el distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, región Cajamarca. Hualgayoc es una de las trece provincias que conforman la región Cajamarca en el Norte del Perú, por el norte limita con la Provincia de Chota, por el este con la provincia de Celendín, por el sur con la provincia de Cajamarca y san Pablo, con el Oeste con la provincia de Santa Cruz, tiene una superficie total de 451.38 km², una altitud media de 2526 m.s.n.m. y una población total de 59913 habitantes.

Figura 11

Ubicación geográfica de la investigación



Nota. “Google Maps ®” 2022

4.2. Diseño de la investigación

Tipo de investigación por su propósito es básica, por su alcance descriptivo nivel correlacional, por su diseño no experimental y por su temporalidad transeccional.

La investigación a utilizar se fundamenta en Hernández et al. (2010)

Diseño no experimental: nos dicen que el diseño no experimental es el tipo de estudio en el que las variables independientes no son alteradas deliberadamente con el fin de verificar su dependencia, el investigador solo se limita a observar el fenómeno.

Investigación descriptiva: el diseño descriptivo busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población en un determinado momento y tiempo.

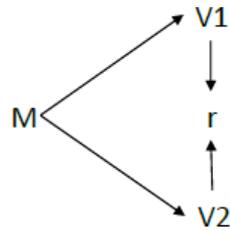
Investigación correlacional: señala que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y después, cuantifican y analizan la vinculación, tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

Investigación transversal: definen al diseño transeccional o transversal como aquel en que la recolección de los datos se produce en un momento único para luego ser analizado.

El esquema a utilizar en la presente investigación es:

Figura 12

Diseño de la investigación



Donde:

M : Muestra

V1 : Variable Gestión del Talento Humano

V2 : Variable Desarrollo Organizacional

r : La relación existente entre ambas variables

4.3. Métodos de investigación

Se realizó una investigación con el método hipotético deductivo con un enfoque cuantitativo.

Bernal (2006), refiere que el método hipotético deductivo “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 56).

Gómez (2012), señala que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para responder preguntas de investigación y probar hipótesis, las cuales se establecen previamente, esto es antes de recolectar y analizar datos. La recolección de datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos. En la investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo a una colectividad mayor.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación: Población

La población de estudio en la presente investigación es de 258 colaboradores que desempeñan cargos Administrativos en la Municipalidad Provincial Hualgayoc y que se

encuentran dentro de las modalidades de contratación: nombrados (132), contratos CAS (106) y funcionarios (20).

Muestra y unidad de análisis

Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

- n : número de elementos de la muestra a calcular.
- N : total de colaboradores administrativos de la MPH.
- Z : es una constante que depende del nivel de confianza.
- p : probabilidad de éxito o proporción esperada.
- q : probabilidad de fracaso.
- D : error máximo admisible en términos de proporción

En tal sentido en la presente investigación se considera los siguientes valores:

Reemplazando los valores en la fórmula anterior, obtenemos:

N : 258	■	n	=	<u>258 (1.96)² (0.95) (0.05)</u>
Z : 1.96				
p : 95%				(0.05) ² (258-1) + (1.96) ² (0.95) (0.05)
q : 5%		●	n	= 57.41
D : 5%				■

En tal sentido, la muestra en la presente investigación se constituyó por 57 colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, los mismos que son la unidad de análisis.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Técnica

En el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta; instrumento el cuestionario y para su medición la escala de Likert. Ésta fue en forma anónima con la finalidad de estudiar y analizar dos variables en forma independiente: Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

Recopilación de información

Se realizó de forma presencial y directa a los colaboradores administrativos de las áreas más representativas de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc que fueron: Logística, Administración, Presupuesto, Contrataciones, Recursos Humanos y Gerencia Municipal.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Referente al procedimiento de análisis de datos se hizo a través de un análisis descriptivo, que consiste en elaborar con la base de datos tablas según los objetivos de investigación y también a través de un análisis inferencial que sirvió para comprobar la hipótesis de investigación.

El análisis y procesamiento de los resultados para los ítems de las variables, se realizará a través del programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 24 y para establecer la correlación se utilizó el estadígrafo de RHo de Spearman.

Para mayor confiabilidad y validez del instrumento, se realizó el cálculo de confiabilidad por el método de coeficiente Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_{iS}^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K : Es el número de ítems.

$\sum S^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems.

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Obteniéndose el siguiente resultado:

α	coeficiencia de confiabilidad del cuestionario	0.914
K	Numero de Ítems Instrumento	20
$\left[\frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$	sumatoria de la varianza de los ítems	16.7
	Varianza Total del Instrumento	126.7

Por lo tanto, el coeficiente de confiabilidad obtenido del cuestionario ha sido 0.914 que de acuerdo al rango de confiabilidad decimos que nuestro instrumento de investigación tiene una excelente confiabilidad puesto que se encuentra en el intervalo (0.72-0.99).

Grado de confiabilidad

Rango	Confiabilidad
0.53 a menos	confiabilidad Nula
0.54 - 0.59	confiabilidad baja
0.60 - 0.65	confiable
0.66 - 0.71	muy confiable
0.72 - 0.99	excelente confiabilidad
1	confiabilidad perfecta

4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 6

Matriz de consistencia

Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019.			
Formulación del problema	Objetivo	Hipótesis	Método de investigación
Pregunta General	Objetivo General	Hipótesis General	Metodología: No experimental, transversal
¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019?	Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019	La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desarrollo organizacional de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019	Tipo: Investigación básica, correlacional
Preguntas auxiliares	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Enfoque: Cuantitativo
¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y el proceso de incorporación, colocación, capacitación y evaluación de personas en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019?	Establecer la relación entre la gestión del talento humano y el proceso de incorporación, colocación, capacitación y evaluación de personas en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019	La gestión del talento humano se desarrolla significativamente con el proceso de incorporación, colocación, capacitación y evaluación de personal de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019.	Población: 258 colaboradores administrativos y se constituye por personal nombrado (132), contratado (106) y funcionarios públicos (20) de la Municipalidad Provincial Hualgayoc.

<p>¿Cuál es la relación entre el desarrollo organizacional y los aspectos de cambios planeados y eficacia en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019?</p>	<p>Establecer la relación entre desarrollo organizacional y los aspectos de cambios planeados y eficacia en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019</p>	<p>El desarrollo organizacional se desarrolla significativamente con los aspectos de cambios planeados y eficacia de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019.</p>	<p>Muestra: La muestra ha quedado constituida por 57 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.</p>
<p>¿Cuál es el nivel de correlación entre las dimensiones de la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019?</p>	<p>Correlacionar las dimensiones de la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019.</p>	<p>Las dimensiones de la variable gestión del talento humano se desarrolla significativamente con la variable desarrollo organizacional de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019.</p>	<p>Técnica de recolección de datos: Como técnica se ha utilizado la encuesta y como instrumento de investigación un cuestionario para estudiar, medir y evaluar las variables.</p>

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

Una vez procesados los datos, teniendo en cuenta la formulación del problema, los objetivos planteados y las hipótesis establecidas en la investigación, en el presente capítulo se realiza el análisis e interpretación de dichos resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 57 colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc -Bambamarca.

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Tabla 7

Situación de la gestión del talento humano en sus dimensiones proceso de incorporación, colocación, capacitación y evaluación de personal de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019.

Gestión del Talento Humano		N°	%
Incorporación de personal	Totalmente en Desacuerdo	1	1.9%
	En Desacuerdo	6	5.6%
	Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	4	7.4%
	De Acuerdo	9	16.7%
	Totalmente de Acuerdo	37	68.5%
Total		57	100.0%
Colocación de personal	Totalmente en Desacuerdo	0	0.0%
	En Desacuerdo	3	3.7%
	Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	7	13.0%
	De Acuerdo	6	11.1%
	Totalmente de Acuerdo	41	72.2%
Total		57	100.0%
Capacitación de personal	Totalmente en Desacuerdo	3	3.7%
	En Desacuerdo	5	9.3%
	Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	5	9.3%
	De Acuerdo	19	33.3%
	Totalmente de Acuerdo	25	44.4%
Total		57	100.0%

	Totalmente en Desacuerdo	0	0.0%
Evaluación de personal	En Desacuerdo	0	0.0%
	Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	4	5.6%
	De Acuerdo	11	18.5%
	Totalmente de Acuerdo	42	75.9%
	Total	57	100.0%

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc

De los 57 colaboradores administrativos encuestados, el 68.5% se encuentran totalmente de acuerdo con el tipo de proceso que se desarrolla para incorporar personal, mientras que el 7.4% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo.

En el proceso de colocación de personal a la Municipalidad Provincial de Hualgayoc el 83.3% dan su conformidad al tipo de proceso desarrollado, pero también existe un 13% de colaboradores que se encuentran imparciales.

Así mismo podemos observar que el 44.4% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con la capacitación que brindan al personal mientras que el 9.3% se encuentra en desacuerdo y el mismo porcentaje se muestran indecisos.

Finalmente, en el proceso de evaluación de personal el 75.9% se encuentra totalmente de acuerdo mientras que el 5.6% no están de acuerdo ni en desacuerdo con dicho proceso.

Tabla 8

Situación del desarrollo organizacional y el proceso de cambios planeados y eficacia de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019.

Desarrollo Organizacional		N°	%
Cambios planeados	Totalmente en Desacuerdo	0	0.0%
	En Desacuerdo	2	1.9%
	Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	15	27.8%
	De Acuerdo	19	33.3%
	Totalmente de Acuerdo	21	37.0%
Total		57	100.0%
Eficacia	Totalmente en Desacuerdo	0	0.0%
	En Desacuerdo	0	0.0%
	Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	10	16.7%
	De Acuerdo	15	25.9%
	Totalmente de Acuerdo	32	55.6%
Total		57	100.0%

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc

De los 57 colaboradores administrativos encuestados, el 37.0% se encuentra totalmente de acuerdo con los cambios planeados en la entidad, mientras que un significativo porcentaje del 27.8% no se encuentran de acuerdo ni en desacuerdo.

Así mismo decimos que el 55.6% de los colaboradores administrativos se encuentran totalmente de acuerdo con la eficacia relacionado al logro de objetivos propuestos, mientras que el 16.7% no muestra su acuerdo ni desacuerdo con la realización de actividades para alcanzar los objetivos en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

Tabla 9

Situación de la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019

Desarrollo Organizacional	Gestión del talento humano									
	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
En Desacuerdo	0	0.0%	2	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	9	16.7%	2	3.7%	0	0.0%
De Acuerdo	0	0.0%	4	3.7%	7	13.0%	12	22.2%	1	1.9%
Totalmente de Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%	11	20.4%	8	14.8%
Total	0	0.0%	6	5.6%	17	31.5%	25	46.3%	9	16.7%

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc

De los 57 colaboradores administrativos encuestados, el 14.8% está totalmente de acuerdo con el Desarrollo Organizacional y el 1.9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la gestión del talento humano que existe en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

Tabla 10

Correlación de las dimensiones de la variable Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional que presenta los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019

Correlaciones		Desarrollo Organizacional	
Rho de Spearman	Incorporación de personal	Coefficiente de correlación	,510**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	57
	Colocación de personal	Coefficiente de correlación	,529**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	57
	Capacitación de personal	Coefficiente de correlación	,485**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	57
	Evaluación de personal	Coefficiente de correlación	,532**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	57

Estilos de comportamiento gerencial en el modelo de 3-D

Interpretación descriptiva: Se observó que $r = 0.510$ presento una correlación positiva moderada entre la incorporación de personal y desarrollo organizacional, mientras $r = 0.529$ presento una correlación positiva moderada entre la colaboración personal y desarrollo organizacional, seguido de $r = 0.485$ presento una correlación positiva moderada entre la capacitación de personal y desarrollo organizacional y un $r = 0.532$ presento una correlación positiva moderada entre la evaluación de personal y desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019

Interpretación inferencial: Se observó que Sig. (bitateral) = 0.000 es menor que el nivel de significancia $\alpha = 0.05$ por lo tanto las dimensiones de la variable gestión del talento

humano se relaciona significativamente con el desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2019.

Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se demuestra que existe una relación positiva alta entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional, teniendo así que el Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman es 0.663 y nivel de significancia aproximada es menor (0.000) que el nivel de significancia (0.05); lo cual, coincide con Montoya (2018) en su tesis sobre gestión del talento humano y desarrollo *Estilos de comportamiento gerencial en el modelo de 3-D*

en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “San Francisco de Asís” que concluye que existe una correlación positiva y significativa entre las variables y que éstas necesariamente se complementan.

Plasencia (2018) en su trabajo de investigación gestión del talento humano e influencia en el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Teodoro Maldonado Carbo, afirmó que existe relación directa y determinante entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional, esto se comprobó mediante la correlación de Rho de Spearman el cual fue de 0.737. Así mismo en los procesos de admisión, colocación y evaluación de personas muestran un grado de eficacia y aceptación por los colaboradores, así como una correlación positiva en sus dimensiones, esto se relaciona con la tabla N°7 donde el 68.5% del colaborador administrativo se encuentra totalmente de acuerdo con el desarrollo del proceso de incorporación de personal buscando siempre la eficacia organizacional a partir de una correcta integración de nuevos colaboradores constituyendo equipos de trabajo para superar diferencias individuales o grupales y brindar un desempeño objetivo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de Pardo y Diaz (2014), mencionan que en el factor preparación con acciones proactivas hacia el cambio se encontró que el 83% de los líderes consideran importante el diseño de programas y planes de acción proactivos o previos a los procesos de cambio, así como se muestra en la tabla N° 08 donde el 37% se muestra totalmente de acuerdo con los cambios planeados. Así mismo en el factor eficacia del desarrollo de competencias previas al cambio, se determinó que éstas no hacen una preparación previa al personal, lo cual genera traumatismos, problemas de ambiente laboral e incertidumbre frente a la continuidad de la empresa; tal como se puede apreciar en la misma tabla que el 27.8% no muestran acuerdo ni desacuerdo en dicho rubro.

5.3. Contrastación de hipótesis

a) Formulación de hipótesis

$H_0: \rho = 0$ La gestión del talento humano no se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019

$H_0: \rho \neq 0$ La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019

Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

Estadígrafo de prueba

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \text{ con } n-2 \text{ grados de libertad}$$

Tabla 11

Grado de relación

Grado de relación.

Valores significativos	
-1.00	Relación Negativa perfecta
-0.80 a -0.99	Relación Negativa muy alta
-0.60 a -0.79	Relación Negativa alta
-0.40 a -0.59	Relación Negativa moderada
-0.20 a -0.39	Relación Negativa baja
-0.00 a -0.19	Relación Negativa muy baja
0.00	Relación Nula
+0.00 a +0.19	Relación Positiva muy baja
+0.20 a +0.39	Relación Positiva baja
+0.40 a +0.59	Relación Positiva moderada
+0.60 a +0.79	Relación Positiva alta
+0.80 a +0.99	Relación Positiva muy alta
+1.00	Relación Positiva perfecta

Nota: La relación es directa al ser positiva (+) o inversa al ser negativa (-).

Tabla 12

Estadísticas de correlaciones entre Gestión del talento humano y Desarrollo Organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019

		Desarrollo Organizacional		
		Correlaciones		
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coficiente de correlación	1.000	,663**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	57	57
	Desarrollo Organizacional	Coficiente de correlación	,663**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	57	57

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Toma de decisión

Para comprobar la hipótesis se realizó una prueba de normalidad donde se determinó que los datos no siguen una distribución por lo tanto se utilizó una prueba no paramétrica (Según Anexo) Para comprobar la correlación la prueba de Rho de Spearman por tener las respuestas en escala ordinal.

Interpretación descriptiva: Se observó que $r = 0.663$ presentó una correlación positiva alta entre la Gestión del talento humano y Desarrollo Organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019

Interpretación inferencial: se obtuvo como resultado que la Sig. (bitateral) = 0.000 es menor que el nivel de significancia $\alpha = 0.05$ por lo tanto la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se demuestra que existe una relación positiva alta entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional, teniendo así que el Coeficiente Rho de Spearman, arrojó un valor de $r = 0.663$ y una significación aproximada (Sig. Aprox. =0.000) menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$) con lo que confirma que existe una correlación positiva alta entre ambas variables.

En la variable gestión del talento humano en sus procesos de incorporación, colocación, capacitación y evaluación de personal en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019 presentan una correlación positiva moderada, tal como se refleja en la tabla N° 7 , es decir estos procesos son la clave para realizar un correcto reclutamiento, selección y retención del personal para lograr el éxito de la Institución. En esta Institución en los procesos de colocación y evaluación de personal, el 75% se muestra totalmente de acuerdo.

En referencia a la variable desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019, se concluye que existe correlación positiva moderada entre ellas y se puede observar que en su dimensión de cambios planeados existe un porcentaje significativo del 27.8% de colaboradores que se muestran indecisos al aceptar al cambio puesto que la mayoría no son involucrados en el proceso de diagnóstico y propuestas de cambios y por lo general el cambio produce incertidumbre pues implica una modificación en las circunstancias que estamos acostumbrados y nos cuesta salir de la zona de confort.

SUGERENCIAS

Para mejorar la gestión del talento humano se sugiere realizar un diagnóstico de la situación actual de la entidad a partir de documentos, normas, experiencias que sirvan para formular una propuesta para el desarrollo de una política integral del talento humano y de esa forma los procesos de incorporar, colocar y evaluar a los profesionales sean más eficientes y que sus competencias técnicas e interpersonales aporten valor a la organización y aumenten su productividad, alcancen objetivos, disminuyan la rotación de personal y aumenten confianza.

También es muy importante reforzar el tema de capacitación ya que éste aumenta la autoestima y moral del colaborador contribuyendo a una mejor relación entre jefes y compañeros de trabajo y coadyuvando a un mayor entendimiento entre las áreas de la organización y una labor profesional con los mejores estándares de calidad.

Así mismo, se recomienda implementar un plan estratégico de gestión al cambio, pues este requiere una planificación integrada en los procesos antes, durante y después del cambio, así como una comunicación efectiva, honesta y transparente para preparar a los colaboradores frente a esta nueva situación y lograr un trabajo más eficiente forjando así una mejor adopción de cambios e implementaciones en beneficio de la población Bambamarquina.

Finalmente, se sugiere a las próximas investigaciones que sería importante que la gestión del talento humano y desarrollo organizacional sean medidos a través de sus indicadores en cada uno de sus sub sistemas y también en aquellos aspectos de relevancia para la organización.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, República Argentina: Artes Gráficas.
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias (3era.ed)*. Buenos Aires, Republica de Argentina: Granica.
https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- Alvarado Rodríguez, E. K. (2016). *El talento humano por competencias y la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT - Cajamarca en el año 2015* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca].
<http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1232>
- Atalaya Pisco, M. (2001). *Nuevos enfoques en selección de personal*. Revista de Investigación en Psicología, (2), 134-144.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/5039/5503>
- Chiavenato, I. (1977). *Introducción a la teoría general de la Administración*. São Paulo, Brasil: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (1998), *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.) McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma.ed.)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma.ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* (3ra Ed.) Mexico: McGraw-Hill.
https://www.academia.edu/37288032/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO_3ra_EDICION

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (9na. Ed.) México.
https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_2011_pdf

Choca, S.M.A (2021). *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la Ciudad de Riobamba*.
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7591/1/8.-TESIS%20Marco%20Antonio%20Choca%20Socoy-ING-COM.pdf>

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos (Decimoprimera edición)*. Pearson Educación, México.
https://www.academia.edu/34933506/2009_ADMINISTRACION_recursos_humanos_pdf

Drucker, P. (1999). *El líder del cambio*. <http://www.degerencia.com/articulo/el-lider-del-cambio-segun-drucker>

Estrada Mendo, P. M. y Rojas Herrera, N. A. (2016). Relación de la gestión del capital humano con la retención de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca 2016.
<http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/125>

Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado* (1ra. ed.). Bogotá D.C. Centro editorial Universidad del Rosario.
<https://books.google.de/books?id=RDFJi->

fNWNMC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false

Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado* (1ra. ed.). Bogotá D.C. Centro editorial Universidad del Rosario.

George, Bohlander, Scott, & Snell. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Cengage Learning.

Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones* (4ta. Ed.). Universidad de La Salle Bajío. México: McGRAW-HILL.

Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*. octava edición. México: McGraw Hill, 2010, pag.12

Komiya, A. (2013). *La planeación. Crecen negocios*. <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion/>

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and integration*. Illinois: Homewood.

Laza S. (2009, octubre 19). Teoría del desarrollo organizacional y modelo 3D de eficacia gerencial. <https://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional-modelo-3d-eficacia-gerencial/>

Manene C. L.M (2013). <https://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid (España): Ediciones Diaz de Santos S.A. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato

% 20Idalvert0.% 20Introducci% C3%B3n% 20a% 20la% 20teor% C3%ADa% 20genera
l% 20de% 20la% 20Administraci% C3%B3n.pdf

Miranda, Edquén N. (2018). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].*
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/29035>

Montoya, V.A. (2018). *Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en el Instituto de Educación superior Pedagógico Público “San Francisco de Asís” de chicha.*
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28086/montoya_va.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mulder, P. (2010). *Administración por Objetivos.* Recuperado de toolshero:
<https://www.toolshero.es/administracion/administracion-por-objetivos/>

Niño de Guzmán Sanchez L. I. A., y Campuzano Cabello, I. M. (2014). *Gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Municipalidad de San Juan de Miraflores, 2014 [Tesis Maestría, Universidad Cesar Vallejo].*
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6086>

Ouchi, W (1982). *Teoría Z como as empresas podem enfrentar o desario japonés*, Sao Paulo, Fundo Educativo Brasileiro.

Pardo, C. E., y Díaz, O. L. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Suma de Negocios, 5(11), 39-48.
[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)

Parvaneh, R. (2016). The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2):653-662.

Pérez Rojas, E. D. (2015). *Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2014 [Tesis Maestría, Universidad Cesar Vallejo]*. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6240>

Perrow, C. (1973). *Reis* (revista española de investigaciones sociológicas). http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_059_04.pdf

Plasencia Reinoso, K. N. (2019). *Gestión del talento humano e influencia en el desarrollo organizacional del personal administrativo del hospital Teodoro Maldonado Carbo, Guayaquil-Ecuador, 2018 [Tesis Maestría, Universidad César Vallejo]*. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/37009>

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones*. México: Pearson Educación. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=Robbins,+S.+\(1999\).+Comportamiento+Organizacional:+conceptos,+controversias,+aplicaciones&ots=YL6bdoj8Z7&sig=AEnBl-tvXcVQ9nw3fJFx2pLY5v8#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=Robbins,+S.+(1999).+Comportamiento+Organizacional:+conceptos,+controversias,+aplicaciones&ots=YL6bdoj8Z7&sig=AEnBl-tvXcVQ9nw3fJFx2pLY5v8#v=onepage&q&f=false)

Romeo, M (1999). Un modelo explicativo para el cambio organizacional. https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/2672/01.MRD_1de2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez Pajuelo, G. A. (2018). *Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático «Guillermo Ugarte Chamorro»*,

Lima – 2016 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]

<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/13221>

Soledispa, B. J., y Alfonso, D. (abril- junio de 2018). *La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional*. Avances, 20(2), 153-166.
www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/342/1243

Stoner, James, *Administración*, Prince Hall Hispanoamericana, sexta edición, Naulcapan de Juárez, 1996

Valladares Gómez, K.G. (2016). *Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en el Policlínico Laura Caller Iberico E.I.R.L.-Los Olivos, 2016 [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*
[file:///D:/SEMINARIO%20DE%20TESIS%20UNC/ANTECEDENTES/Valladares .% 20los% 20olivos% 202016.pdf](file:///D:/SEMINARIO%20DE%20TESIS%20UNC/ANTECEDENTES/Valladares.%20los%20olivos%202016.pdf)

Vallejo (2016) *Gestión del talento humano*, Aval ESPOCH, La Caracola Editores, Ecuador – Riobamba Disponible en:
<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccionpublicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20de%20talento%20humano.pdf> Consultado [22 octubre 2017].

Wolters Kluwer, (2007) Revista Jurídica.
https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAA AAAAEAMtMSbF1jTAAASMjUwNTtBLUouLM_DxbIwMDS0NDiEBmWqV LfnJIZUGqbVpiTnEqAAvEg_s1AAAAWKE

www.losrecursoshumanos.com. Portal especializado en temas de RRHH con más de 8000 artículos a la fecha. Título del artículo: "El proceso de Desarrollo Organizacional". Fecha de publicación: 10/02/2011. Autoría del contenido:

LosRecursosHumanos.com. Obtenido el 26/10/2021, desde la
url: <https://www.losrecursoshumanos.com/el-proceso-de-desarrollo-organizacional/>

APÉNDICE

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUALGAYOC, 2019

Objetivo: Determinar la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019.

Sexo: Masculino: () Femenino: ()

La presente encuesta es anónimo y confidencial. Marca con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5

N°	ITEM	ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
VARIABLE 1: gestión del talento humano						
Dimensión 1: Incorporación de personal						
1	¿Usted está de acuerdo con la información que le proporcionaron en la convocatoria?					
2	¿Considera Usted que la Institución realiza los procesos de selección de manera justa y transparente?					
3	¿Qué tan satisfecho te has sentido con el proceso de incorporación?					
Dimensión2: Colocación de personal						
4	¿Cree Usted que los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requisitos de los cargos?					
5	¿Usted cree que se toma en cuenta la formación, competencias, capacidades y aptitudes profesionales?					
6	¿Entiende usted claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades en la Institución?					
Dimensión 3: Capacitación de personal						
7	¿La Municipalidad estructura anualmente un plan de formación y capacitación?					
8	¿Los servidores son consultados sobre sus necesidades de capacitación a través de reuniones de trabajo?					
9	¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?					
Dimensión 4: Evaluación de personal						
10	¿Considera Usted que el personal administrativo de la Institución está sometido a un proceso de evaluación de desempeño mediante la gestión por resultados?					
11	¿Usted está a gusto con las funciones que desempeña?					

12	¿Las condiciones ambientales (iluminación, temperatura y ventilación) de tu área de trabajo son agradables?					
VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL						
Dimensión 1: Cambios planeados						
13	¿En la Municipalidad se desarrollan programas que conllevan a realizar el diagnóstico de las necesidades que presentan las diferentes áreas?					
14	¿Para elaborar el diagnóstico situacional de la Municipalidad, la Gerencia toma en cuenta a todo el personal?					
15	¿El personal presenta propuestas para la introducción de cambios que aseguren el logro del objetivo común?					
16	¿Le es fácil adaptarse a los cambios que se generan en la Municipalidad?					
Dimensión 2: Eficiencia						
17	¿Considera que su trabajo en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe inmediato?					
18	¿Se siente comprometido con los objetivos planteados por su área e Institución?					
19	¿Usted considera que su Institución le brinda las condiciones necesarias para el desarrollo de sus funciones?					
20	¿Crees que todos los servidores tienen las mismas oportunidades de crecimiento en esta Institución?					



"El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento".

Gracias.

ANEXOS

Prueba de hipótesis de la normalidad

1. Formulación de hipótesis

H_0 : La distribución de los datos se ajustan a una distribución normal $\sim N(\mu, \sigma)$

H_1 : La distribución de los datos no se ajustan a una distribución normal $\sim N(\mu, \sigma)$

2. Nivel de significancia

$\alpha = 0.05$

3. Estadígrafo de prueba

Se utilizó la prueba estadística de Kolmogorov – Smirnov, como el tamaño de la muestra es mayor de 30

Tabla 13

Pruebas de normalidad de Gestión del talento humano y desarrollo organizacional

Pruebas de normalidad	Kolmogorov – Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	0.256	54	0.000	0.862	54	0.000
Desarrollo Organizacional	0.231	54	0.000	0.826	54	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

4. Toma de decisión

Se observó que Sig. (bitateral) = 0.001 es menor a nivel de significancia $\alpha = 0.01$ en las variables de Gestión del talento humano y desarrollo organizacional.

Por lo tanto, la distribución de los datos no se ajustan a una distribución normal $\sim N(\mu, \sigma)$, trabajo con una prueba no paramétrica para comprobar la correlación la prueba de Rho de Spearman por tener las respuestas en escala ordinal.

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, ISAIAS ARMANDO MONTENEGRO CABRERA con DNI N° 26675663 Con Grado Académico de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, docente de UG y WA de Universidad Privada del Norte, hago constar que he leído y revisado el cuestionario para el personal Administrativo de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, correspondiente al Informe de Tesis de la Maestrante: Carito Guevara Huamán

Los ítems del cuestionario están distribuidos en: Variable 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO con 4 dimensiones: Incorporación de personal (03 ítems), Colocación de personal (03 ítems), Capacitación de personal (03 ítems) y evaluación de personal (03 ítems). Variable 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL con 2 dimensiones: Cambios planeados (04 ítems) y eficiencia (04 ítems).

El instrumento corresponde a la tesis titulada: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUALGAYOC, 2019

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

ENCUESTA		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100 %

Cajamarca, 3 de abril del 2021
Apellidos y Nombres del evaluador:



.....
FIRMA DEL EVALUADOR
DNI:

**FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: MONTENEGRO CABRERA ISAIAS ARMANDO

Grado académico: DOCTOR

Título de la investigación: Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en los Colaboradores Administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019

Autora: Carito Guevara Huamán

Nº Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA 3 -04- 2021



FIRMA
DNI: 26675663

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, Miguel Angel Macetas Hernández con DNI N° 17435544 Con Grado Académico de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN, docente de pre y posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, hago constar que he leído y revisado el cuestionario para el personal Administrativo de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, correspondiente al Informe de Tesis de la Maestrante: Carito Guevara Huamán

Los ítems del cuestionario están distribuidos en: Variable 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO con 4 dimensiones: Incorporación de personal (03 ítems), Colocación de personal (3 ítems), Capacitación de personal (03 ítems) y evaluación de personal (03 ítems). Variable 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL con 2 dimensiones: Cambios planeados (04 ítems) y eficiencia (04 ítems).

El instrumento corresponde a la tesis titulada: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUALGAYOC, 2019

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

ENCUESTA		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20		100 %

Cajamarca, 3 de abril del 2021
Apellidos y Nombres del evaluador:



FIRMA DEL EVALUADOR
DNI: 17435544

**FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Macetas Hernández Miguel Angel

Grado académico: Doctor de Administración de Educación

**Título de la investigación: Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en los
Colaboradores Administrativos de la Municipalidad Provincial Hualgayoc, 2019**

Autora: Carito Guevara Huamán

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACION							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar (100)

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA 3 -04- 2021



FIRMA
DNI: 17435544