



**Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial
Huallaga Central y Bajo Mayo 2020**

Karen Olinda, Castro Mori

karenocm26@gmail.com

Escuela de posgrado

Universidad César Vallejo

ORCID:[0000-0002-8219-3939](https://orcid.org/0000-0002-8219-3939)

José Manuel Delgado Bardales

jmdelgadob@ucvvirtual.edu.pe

Escuela de posgrado

Universidad César Vallejo

ORCID:[0000-0001-6574-2759](https://orcid.org/0000-0001-6574-2759)

Scopus autor ID: 24070333700

Código Renacyt: P0050554

RESUMEN

Este trabajo se caracteriza principalmente por determinar las condiciones de la gestión del talento humano con el desempeño laboral. La investigación porque se sostiene en los aportes teóricos que ayudaran al reforzamiento del marco conceptual y teórico ya existente. El objetivo es determinar un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral, proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. Se recurrió a la investigación básica, de diseño de investigación no experimental, descriptiva, transversal. Como técnicas de recolección de datos se ha empleado la encuesta y como instrumento cuestionarios por cada variable de estudio. Se concluyó que existe una aceptable gestión del talento humano y del desempeño laboral según los colaboradores del PEHCBM, es decir a que a mejor gestion del talento humano mejora el desempeño laboral, siendo lo más resaltante las capacitaciones y estímulos de desempeño que realiza la institución.

Palabras clave: administración, talento humano, desempeño laboral.

Management of human talent in work performance, Special Project Huallaga Central and Bajo Mayo 2020

ABSTRACT

This work is mainly characterized by determining the conditions of human talent management with job performance. The research because it is based on the theoretical contributions that will help to reinforce the existing conceptual and theoretical framework. The objective is to determine a human talent management model to improve work performance, the Huallaga Central and Bajo Mayo 2020 Special project. Basic research was used, non-experimental, descriptive, cross-sectional research design. As data collection techniques the survey has been used and questionnaires for each study variable have been used as an instrument. It was concluded that there is an acceptable management of human talent and job performance according to the PEHCBM collaborators, that is, the better management of human talent improves job performance, the most outstanding being the training and performance stimuli that the institution carries out.

Keywords: management, human talent, job performance.

Artículo recibido: 21 oct. 2020

Aceptado para publicación: 07 nov. 2020

Correspondencia: karenocm26@gmail.com.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente a nivel mundial, el personal es considerado como factor primordial dentro de las organizaciones públicas y privadas, es así que para la obtención de buenos resultados estas buscan reclutar personal idóneo para que ocupen cada puesto de trabajo, por lo tanto, el área de personal desarrolla procesos de selección de una forma oportuna y delicada para que puedan optimizar el desempeño dentro de las instituciones. Sin embargo, a nivel internacional, han puesto énfasis en este tema para conseguir los resultados esperados y puedan beneficiarse a nivel general, este proceso conlleva al uso de herramientas y modelos adecuados a sus diferentes realidades. Así mismo aparte de las herramientas estas invierten en su personal a través de capacitaciones constantes (Montoya, Boyero, 2016). Por ello, gestionar el talento humano en las instituciones ha generado diversas dificultades que va desde el nivel productivo que toda empresa desea al no tener personal comprometido e involucrado.

Además, la realidad peruana, actualmente muestra un entorno caracterizado por el alto grado de rigidez del empleo en el Estado e identifica grandes falencias que solo conllevan a ver la gestión pública como ineficiente, en ese contexto en nuestro país se ha implementado la Ley de servicio social, siendo esta una reforma ambiciosa debido a los bajos sueldos que se perciben en todos los sectores, siendo este un mecanismo para la mejora del servicio público a través de los recursos humanos que deben cumplir ciertos requisitos mínimos y competentes. En este sentido busca tener personal por meritocracia con el fin de elevar el nivel de la calidad de atención, que conlleva a incrementar los ingresos de los servidores públicos, obteniendo así un crecimiento personal y profesional (Centro latinoamericano de administración para el desarrollo-CLAD, 2018).

Sin embargo, la ley servir busca la reforma laboral en los entes del Estado, rigiendo por el principio del mérito y nivel de desempeño mostrado, encontrándose los servidores civiles sujetos a las evaluaciones que dicha ley brinda en igualdad de condiciones, a modo que mejores rendimientos más ascensos y nuevas oportunidades, esto motiva al servidor a que se capacite y pueda crecer académica y profesionalmente (Servicio civil, 2012). Sin embargo en el PEHCBM, observamos que los colaboradores manifiestan incomodidad por; falta de capacitaciones en las diversas áreas de desempeño, escaso programa motivacional, bajo liderazgo de los funcionarios públicos sobre los trabajadores, disconformidad con las remuneraciones y recompensas que perciben, factores que conllevan a la baja productividad, ausentismo laboral, rotación excesiva, inadecuada comunicación entre colaboradores y trabajadores con funcionarios, conflictos internos; motivos que cobran importancia en la optimización del trámite de la habilidad humana y el rendimiento en el puesto de trabajo, ya que comúnmente se viene relegando y agudizando en la mayoría de instituciones públicas y amerita una intervención inmediata.

Por ello el estudio se propuso como problema general: ¿Cuáles son las condiciones de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020?; Por lo expuesto, la investigación fue conveniente porque, responde a la Ley servir que presenta mejores expectativas laborales en el territorio nacional, permitiendo una adecuada aplicación de la misma para tener personal competente y competitivo y con remuneraciones adecuadas. También ayuda al fortalecimiento y democracia de la institución del país, por contar con personal productivo con desarrollo personal y profesional dentro de todas las instituciones del país. También es importante porque se sostiene en los aportes teóricos que ayudan al reforzamiento del marco conceptual y teórico ya existente. La investigación también permite llenar los vacíos metodológicos a través de una propuesta de mejora basada en la ley servir para solucionar la problemática encontrada y tener personal altamente calificado y en cuanto a la metodología de estudio se sostiene en autores de investigación. Por lo expuesto, se propuso como objetivo general: determinar las condiciones de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020, y como objetivos específicos: i) Identificar las características de la gestión del talento para mejorar el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020; ii) Evaluar las características del desempeño laboral en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020.

El estudio tuvo como antecedentes internacionales a Bracho, D. Gonzales, N y Hernández, O (2018). *Estrategias para el proceso de socialización organizacional de la gerencia de recursos humanos en la empresa lácteos Santa Bárbara, C.A.* Concluyen que el diseño de los puestos de los manuales de organización y funciones evidencia vacíos y falta de mayor contenido, lo que ha conllevado que no se tenga el personal idóneo o que la institución contrate personal que no cumple las características idóneas para una buena gestión. Además, Ghioglione, F. (2015). *El trámite de recursos humanos de la planta permanente de la honorable Cámara de Diputados, desafíos para una correcta evaluación de rendimiento.* Concluyó que, con el pasar de los años la importancia del personal en todas las organizaciones ha cobrado mucha importancia porque es fundamental en el cumplimiento de los objetivos institucionales. El recurso humano dentro de una organización es el activo más importante, para cumplir los objetivos, y la institución no brinda las herramientas para que este pueda desempeñarse eficientemente. Igualmente, Silva, M. (2018). *Alineación del trámite de la habilidad humana a la responsabilidad social corporativa como elemento de la sostenibilidad organizacional.* Concluyó que, existe la necesidad de que la gestión del talento humano - GTH cuente con objetivos claros, que sean controlados y evaluados a través de indicadores obtenidos que sustenten el aporte que el desarrollo de las personas y su compromiso con la organización ayudan alcanzar los objetivos estratégicos.

También el estudio se sustenta en antecedentes nacionales como Béjatr, H. (2017). *La incorporación de los gerentes públicos en la gestión del talento humano y su impacto en el clima organizacional de la Corte Superior de Justicia de Puno, periodo 2011 a 2015*. Concluyó que, la escasez asimilada internamente de la misión y visión de la asociación además de otros sistemas de trámite que fueron hechos sin la colaboración de los empleados y participantes inclusive de los directivos, conllevan a tener instrumentos que llenan armarios, desarticulados, sin ningún análisis, sin práctica ni uso de los mismos, sin compromisos. No se iniciaron métodos para la ejecución de buenas prácticas laborales para mayor rendimiento actividades de GTH insuficientes y esporádicos. Asimismo, Huamaní, W. (2019). *Cultura organizacional y gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima 2018*. Concluyó que, existe una relación directa y es muy alta ($Rho=0.902$) entre las dos variables: gestión del talento humano y cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad de Lima 2018. Por otro lado, Aoun, L. (2017). *Gestión del talento humano percibido por personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima 2017*. Concluye que el trámite de la habilidad humana apreciado por el personal fue de 59%, el cual califico como nivel regular; el 24% con un nivel alto, el 17% como un nivel malo. Entendiéndose que más de la mitad de los empleados consideró como un nivel regular, debido a que falta el fomento de la cultura de lograr los objetivos.

Igualmente, el estudio se respalda a nivel local en antecedentes como: Pezo, S. (2017). *Nivel de eficacia de la implementación de la ley servir en el desempeño de los trabajadores del INPE – Tarapoto, 2016*. Concluyó que, la implementación de la ley servir guarda relación con el desempeño del colaborador, ya que esta permite al colaborador tener mejores condiciones laborales y mayor número de herramientas que le permitan elevar su nivel de rendimiento, así mismo demuestran un nivel regular de desempeño, es decir a mayor eficiencia se podría decir mayor nivel de desempeño. También Arbulú, M. (2016). *Gestión de los recursos humanos de calidad en el juzgado de paz letrado de la Banda de Shilcayo, san Martín, 2016*. Concluye que existe estrecha relación entre la gestión de los recursos humanos y la calidad de los servicios, en contexto se afirma que a mejor gestión del personal el nivel de la calidad de servicio se incrementa, porque se tendría personal más enfocado e idóneo en el puesto de trabajo. Así también García, L. (2017). *Gestión de los recursos humanos y de calidad de servicio del personal administrativo y asistencial del Hospital II-2 Tarapoto, 2017*. Concluye que, existe una estrecha relación entre ambas variables gestiona de personal con calidad del servicio del personal asistencial y administrativo; se afirma que hay relación directa entre ellas. El nivel de respuestas obtenidas del nivel de gestión de los recursos del personal administrativo y asistencial fue “Regular” el cual representa el 50% con 35 trabajadores, el 20% lo que implica a

14 empleados tuvo un nivel “Insuficiente” y solo el 30% que son 21 empleados tuvo un nivel eficiente en la gestión de los recursos humanos del personal administrativo y asistencial.

Además, como teorías se resalta **el talento humano**, se origina en el siglo XIX en la década de los 50 aproximadamente en la revolución industrial, el cual significó el reemplazo de los recursos humanos por máquinas. Este hecho ocasionó que las organizaciones se basen en la división de las labores y la identificación de los factores de producción, como la clase obrera (mano de obra); consecuencia de ello surgen conflictos en el binomio patrón – empleado, un mal clima laboral afecta las condiciones mentales, físicas y psicológicas y se ve reflejado en una menor productividad. Ello produce algunos cambios, puesto que entra en función la estandarización del empleo y los procedimientos de control dirigidos a realizar investigaciones de movimientos y tiempos, se observa y se tiene en cuenta la significancia de los procesos de selección de métodos prácticos, se genera actividades de prácticas en las tareas para su desarrollo, definir los salarios, aplicar la psicología aplicada a paliar la monotonía y la fatiga del trabajo el cual tiene su principio a la administración de los recursos humanos (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).

Más adelante este enfoque se orientó al **desempeño del empleado** donde se pasa a valorar la eficacia del mismo, dicho de otro modo, que los trabajadores alcancen las metas y objetivos trazados con el mínimo costo, ahí nace la estandarización de los procedimientos, imposibilitando la habilidad, la iniciativa y autonomía por parte del empleado. Sin embargo, en la década del 90 hasta la fecha, queda en evidencia que adicional a las tareas administrativas del personal, han aceptado el rol estratégico de direccionar a los trabajadores, planea el trabajo, maneja las relaciones de trabajo en medio de la asociación inclusive de los gremios sociales, comprensión del mercado laboral y gestión de buenas prácticas laborales. Sin embargo, pese a la evolución del talento humano en la actualidad, siempre se conserva procesos ancestrales. (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010). Según Prieto (2009), la gestión del talento humano es el área fundamental que predomina en toda organización. Cambiante de acuerdo al contexto y nivel organizativo de la institución, así mismo cada organización es diferente debido a sus propias características y procesos internos (p.5).

Además, Jara, Asmat, Alberca, Medina. (2018), mencionan que toda institución para que logre el desempeño laboral óptimo necesita de: i) Recursos materiales, como el capital de trabajo, el local de operaciones, herramientas, etc.; ii) Recursos técnicos, son los procedimientos y la parte administrativa en sí, iii) Talento humano, es el desarrollo de todos los procesos con el involucramiento de más variables para su desarrollo. Según Chiavenato (2007), sostiene que: “Es el conjunto de prácticas necesarias que engloba la administración para el reclutamiento, formulación y evaluación del desempeño”. Según Cota y Rivera. (2016), menciona que es la

capacitación del personal para promover el desarrollo de capacidades y motivaciones que lo lleve a la conservación de sus puestos y genera un ambiente limpio de trabajo. En cuanto a los objetivos de la gestión del talento humano.

Además, respecto a la gestión del talento humano en el sector público, Sanabria citado por Sotomayor (2016), explica los aspectos: características de los roles en cuanto a los requisitos del puesto, compensación, pago del sueldo y remuneraciones en beneficio del trabajador en cuando al servicio de su trabajo. La gestión del desempeño, es la valoración del trabajo en la evaluación del desempeño, desarrollo personal y profesional, es la obligación que la institución brinde talleres, capacitaciones que motive a las personas, negociación colectiva, Comunicación asertiva, manejo de la diversidad, aspectos a reducir brechas. En cuanto a los modelos de gestión del talento humano, tenemos la teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión, según Werther y Davis. (2016), mencionan que, el modelo de administración hace referencia al capital humano como la actividad que constituye al subsistema de manera directa entre sí.

En el **desempeño laboral**, la eficiencia es el principal elemento de la organización a cumplir en cuanto a las posibles necesidades que esta requiere: La consecución de objetivos institucionales, competitividad (habilidades y capacidad laboral), personal con alto nivel de motivación y capacitado, calidad de vida, políticas, éticas y comportamientos. Con respecto a la importancia del trámite de la habilidad humana. Núñez y Brochero. (2019), es la visión proyectada a futuro en la capacidad de las personas, además es la sustentabilidad que es manifestada en el desarrollo de del ser humano mediante sus dimensiones espirituales, emocionales, racionales y fisiológicas que integra en el desarrollo de las empresas. Según Carballo (2013), citado por Vallejo & Portalanza (2017), para que la gestión empresarial sea exitosa debe estar centrada en los aspectos importantes de las empresas. Así la gestión de personas es considerada actualmente un factor importante y estratégico siendo esta una ventaja si se maneja adecuadamente (p. 146). Sin embargo, Chiavenato (2007) menciona: “La importancia en cuanto a la prácticas y políticas que estipula la organización a su vez esto tiene que ver con las recompensas, capacitaciones y la evaluación del desempeño del colaborador”.

Para López (2010), las prácticas son tres, reclutamiento, selección y contratación. El proceso que se plantea para el requerimiento de personal implica criterios técnicos y socio-humanísticos; Desarrollo y formación del personal: Se da mediante la interacción individual o grupal que participan en el desarrollo de las habilidades generando la comunicación y las relaciones interpersonales, Compensación: Es la evaluación del empleado en la contribución de las normas laborales y las políticas establecidas (p. 65). También López (2010), establece que la **evaluación de desempeño**, es la interdependencia de cada persona al realizar su actividad en el

puesto asignado, esto a su vez contribuye con los objetivos establecidos y responden a planes de carrera que son el posicionamiento que el individuo puede adquirir a través de los años, esto se da de acuerdo a las actividades y la planificación del puesto de labor. De acuerdo a las dimensiones de la gestión de los talentos humanos, Armijos, Bermúdez y Mora. (2009) consideran: i) Incorporación de personas: es el reclutamiento y clasificación de los recursos humanos adecuados para que ocupen las diferentes áreas de la organización; ii) aplicación de personas: actividades que realizan las empresas orientada en su forma, desempeño, descripción y análisis en su evaluación; iii) compensación de las personas: enfocado en remuneraciones, beneficios y todo en beneficio del trabajador, iv) desarrollo de personas: mediante las capacitaciones y cursos de actualización que la institución pueda brindar al colaborador; v) mantenimiento de personas: condiciones que la institución ofrece al colaborador para que este desarrolle sus actividades; vi) evaluación de personas: control y evaluación.

Por otro lado, Servir (2012), mencionó que el crecimiento no planificado en cuanto al servicio civil y las normas en desvinculación entre sí, dando hincapié a las conexiones regulares del régimen del sector público, lo que genera el derecho en la función de la contratación que encuentre el servidor (p. 89-90). Además, los servidores públicos oscilan al 8.95 de la comunidad económicamente activa (PEA), también registra 182 normas de austeridad y sin una revisión en comparación de la fuerza laboral en la política que es articulada con los planes nacionales o sectoriales. La Ley 276, “Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público”, afirma que la profesión de administración es el conjunto de principios, normas y procesos que estandarizan los ingresos, los derechos y los deberes que les toca a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la administración pública. Además, tiene por objetivo consentir la incorporación de los recursos humanos adecuados, garantizar su permanencia, asegurar su crecimiento y las relaciones personales. Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos según calificativos y méritos.

Asimismo, menciona que no están establecidos en la parte administrativa los empleados del gobierno que son contratados ni los funcionarios que están en los cargos públicos, pero si en las disposiciones de la ley el cual es aplicable. Además, la ley no comprende a la fuerza armada ni policial, tampoco a los empleados de las empresas públicas y la sociedad de economía mixta, cual sea su forma jurídica. Los empleados del sector público se encuentran al servicio del país y por lo tanto deben tener en cuenta lo siguiente: i) Cumplir el servicio público buscando el bienestar y desarrollo de la nación teniendo en cuenta que trasciende los tiempos de gobierno; ii) supeditar el interés particular al interés común y a todos los deberes del servicio; iii) constituir un grupo calificado y en permanente superación; iv) desempeñar sus funciones con

honestidad, laboriosidad, vocación y eficiencia; v) conducirse con dignidad en el desempeño del cargo. Además, debe cumplir con varios principios como: i) Igualdad; ii) Estabilidad iii) Garantía del nivel obtenido iv) Retribución justa y equitativa, los cuales son reguladas y homologadas.

Igualmente, la Ley 728, “Formación y promoción laboral, establece que la política nacional de empleo constituye el conjunto de instrumentos normativos orientados a promover, en armonía los artículos 22, 23, 27 y 59 de la Constitución Política del Perú”, el régimen está orientado a la igualdad de oportunidades de empleo asegurándose que todos los peruanos tengan igual acceso a un empleo útil que los proteja del desempleo y la informalidad. La ley comprende principalmente un grupo de acciones de la política laboral emprendidas por el poder ejecutivo que están visualizadas a la producción de empleos masivos a regular el mercado, la protección y promoción del empleo autónomo como un mecanismo básico y fundamental en las actividades económicas que fueron por iniciativa de los propios trabajadores, a la promoción de cooperativas entre compañeros de trabajo, a fomentar acciones en beneficio de las pequeñas empresas en el uso de la mano de obra, dictando medidas e incentivar la integración de la formalidad institucional.

Asimismo, establece los siguientes objetivos: a) promover el acceso masivo al empleo productivo dentro del marco de la política económica global mediante los programas especiales de promoción de empleo, b) mejorar los niveles de empleo de manera gradual así como eliminar el alto nivel de desempleo o subempleo de los sectores más vulnerables, c) incentivar el pleno uso de la capacidad instalada existente en las empresas, dentro de los programas de reactivación de la economía, d) estimular la inversión del sector privado especialmente en el campo donde utilice más mano de obra, e) coadyudar a generar una estrecha relación entre la oferta y la demanda del mercado, f) capacitar y fomentar la capacitación de su personal como un mecanismo de mejora de la productividad y sus ingresos. Su ámbito de aplicación de esta ley comprende a todas las organizaciones y empleados que están sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

Sin embargo, respecto a la Ley servir, en el marco establecido sobre la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”, en el 2013 se promulgo la ley n° 30057, ley del servicio civil, que tiene la finalidad de contribuir a la mejora continua de la administración pública mediante la puesta en funcionamiento del régimen que eta en la meritocracia de los empleados públicos. Es por ello que las entidades públicas, deben seguir un proceso de mejorar las estrategias, la organización y la operación, en tal sentido, SERVIR ha establecido lineamientos para dirigir de manera fluida y estandarizada el mecanismo en las organizaciones pública y del régimen civil. El principal objetivo del proyecto es forjar un cambio en la cultura

institucional de todas las organizaciones públicas en donde permita la adopción de estructuras de puestos y posiciones adecuadas que estén ocupados por servidores calificados y con buena vocación de servicio, ayudando a mejorar la condición del sistema público.

Las teorías de la gestión Administrativa y organizacionales, permiten comprender y entender a las organizaciones, las cuales, son complejas, dinámicas, con capacidad de aprendizaje, conflictivas, son sistemas abiertos, con estructuras jerárquicas determinadas, con relaciones organizacionales permeadas por el poder, el control, el liderazgo, la división del trabajo, entre otras; (Dávila, Carlos. 2001,) define las organizaciones como ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales; por su parte, la administración es la acción específica que realiza el sujeto dentro de la organización para lograr los objetivos propuestos, apoyado en el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar).

2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

La investigación fue de tipo aplicada, de diseño no experimenta, de tipo descriptivo propositiva, por cuanto la investigación describe las características de las variables y se orienta a resolver problemas fundamentales (CONCYTEC, 2018; Hernández, 2014). La población y muestra estuvo conformada por los colaboradores de PEHCBM, que equivale a 70 personas.

Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento los cuestionarios sobre aspectos de la gestión del talento humano en las dimensiones de conocimiento, habilidad, juicio y actitud. En cuanto al desempeño laboral se tomó en cuenta las siguientes dimensiones: motivación para el desempeño, ambiente para el desempeño y capacidad para el desempeño.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RESULTADOS

Tabla 1. Características de la dimensión conocimiento de la gestión del talento

Indicadores	Si		A veces		No	
	Fi	%	fi	%	fi	%
Know how	47	67.1%	23	32.9%	0	0.0%
Aprender a aprender	42	60.0%	28	40.0%	0	0.0%
Aprender continuamente	42	60.0%	28	40.0%	0	0.0%
Ampliar el conocimiento	47	67.1%	23	32.9%	0	0.0%
Compartir conocimiento	45	64.3%	25	35.7%	0	0.0%

De los 70 colaboradores encuestados del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, el 67,1% (47) refiere que la institución fortalece sus conocimientos técnicos y se preocupa por ampliar sus conocimientos relacionado a las funciones que asume, respectivamente; el 64,3%

(45) considera que se incentiva que se comparta el conocimiento con los demás trabajadores, el 60,0% (42) opina que la entidad brinda la oportunidad de adquirir una nueva visión de las cosas y se preocupa por el aprendizaje continuo respectivamente. Por lo contrario, un 40,0% (28) refiere que la institución “A veces” se preocupa en incentivar el compartir el conocimiento y aprender continuamente, respectivamente; el 35,7% (25) percibe que, solo “A veces” la entidad incentiva el compartir el conocimiento y un 32,9% (23) considera que se fortalecen y amplían sus conocimientos.

Tabla 2. Características de la dimensión habilidad de la gestión del talento

Indicadores	Si		A veces		No	
	fi	%	fi	%	fi	%
Aplicar el conocimiento	44	62.9%	26	37.1%	0	0.0%
Visión global y sistemática	45	64.3%	25	35.7%	0	0.0%
Trabajo en equipo	45	64.3%	25	35.7%	0	0.0%
Liderazgo	40	57.1%	30	42.9%	0	0.0%
Motivación	43	61.4%	27	38.6%	0	0.0%
Comunicación.	35	50.0%	35	50.0%	0	0.0%

Observamos las habilidades que poseen los colaboradores de la institución en estudio, se observa que el 64,3% (45) poseen una visión global y sistemática y trabajo en equipo, respectivamente; el 62,9% (44) aplican el conocimiento, el 61,4% (43) están motivados y el 57,1% (40) indican que existe eficiente liderazgo en la entidad.

Llama la atención que el 50,0% (35) considera que “A veces” existe una comunicación fluida dentro de la organización.

Tabla 3. Características de la dimensión juicio de la gestión del talento

Indicadores	Si		A veces		No	
	Fi	%	fi	%	fi	%
Evaluar la situación	30	42.9%	27	38.6%	13	18.6%
Obtener datos e información	36	51.4%	30	42.9%	4	5.7%
Tener espíritu crítico	33	47.1%	32	45.7%	5	7.1%
Juzgar los hechos	30	42.9%	19	27.1%	21	30.0%
Ponderar con equilibrio	37	52.9%	32	45.7%	1	1.4%
Definir prioridades.	41	58.6%	28	40.0%	1	1.4%

Observamos las características de la dimensión juicio de la gestión del talento humano; evidenciándose que tienen definido sus prioridades dentro de la institución en un 58,6% (41), consideran o examinan con imparcialidad ante cualquier hecho en un 52.9% (37), se puede obtener datos e información en un 51,4% (36). Asimismo, el 47.1% (33) tienen espíritu crítico, evalúan la situación antes de actuar y juzgan analíticamente los hechos que ocurren dentro de la institución en un 42,9% (30).

Tabla 4. Características de la dimensión Actitud de la gestión del talento

Indicadores	Si		A veces		No	
	fi	%	fi	%	fi	%
Actitud emprendedora	41	58.6%	28	40.0%	1	1.4%
Innovación	39	55.7%	30	42.9%	1	1.4%
Agente de cambio	40	57.1%	29	41.4%	1	1.4%
Asumir riesgos	38	54.3%	31	44.3%	1	1.4%
Enfoque en los resultados	38	54.3%	31	44.3%	1	1.4%
Autorrealización.	30	42.9%	39	55.7%	1	1.4%

Evidenciamos las características de la dimensión Actitud durante la gestión del talento humano; se evidencia que el 58.6% (41) tiene una actitud emprendedora, el 57.1% (40) se adecua fácilmente a los cambios que ocurren dentro de la institución, el 55.7% (39) son personas innovadoras y el 54.3% (38) asumen riesgos con el fin de lograr cosas positivas dentro de la institución y se enfocan en los resultados de su desempeño laboral, respectivamente.

Por lo contrario, el 55.7% (39) siente que “A veces” logra sus aspiraciones u objetivos personales dentro de la institución.

Tabla 5. Características de la dimensión Motivación para el desempeño laboral

Indicadores	Si		A veces		No	
	Fi	%	fi	%	fi	%
Ambición de carrera	40	57.1%	30	42.9%	0	0.0%
Motivación para el desempeño	37	52.9%	29	41.4%	4	5.7%
Satisfacción de necesidades	32	45.7%	34	48.6%	4	5.7%
Metas / Expectativas.	39	55.7%	30	42.9%	1	1.4%

Muestra las características de la dimensión Motivación para el desempeño laboral; se observa que el 57.1% (40) tiene una ambición importante en desarrollarse como profesional, el 55.7% (39) considera que está cumpliendo con las metas según las expectativas puestas en él, el 52.9%

(37) evita cualquier conflicto en su centro laboral que pueda afectar su desempeño en el trabajo. Por lo contrario, el 48.6% (34) manifiesta que se satisface todas sus necesidades y deseos dentro de la institución.

Tabla 6. Características de la dimensión Ambiente para el desempeño laboral

Indicadores	Si		A veces		No	
	fi	%	fi	%	fi	%
Equipo / Materiales	36	51.4%	26	37.1%	8	11.4%
Diseño del puesto	25	35.7%	34	48.6%	11	15.7%
Remuneraciones económicas	29	41.4%	30	42.9%	11	15.7%
Reglas y políticas	32	45.7%	35	50.0%	3	4.3%
Apoyo de la administración	32	45.7%	37	52.9%	1	1.4%
Leyes y regulaciones.	35	50.0%	33	47.1%	2	2.9%

Observamos las características de la dimensión Ambiente para el desempeño laboral, se observa que, el 52.9% (37) siente que “A veces” existe apoyo por parte de los jefes, con tendencia a que “Si” les apoyan en un 45,7% (35). Asimismo, el 50.0% (35) considera que “A veces” se respetan las reglas y políticas de la institución, que los trabajadores cumplen con el perfil según el puesto que ocupan en un 48.6% (34) y se practican con responsabilidad las leyes y regulaciones en un 47.1% (33). Por el contrario, un 51.4% (36) el establecimiento le brinda los equipos y materiales necesarios para cumplir con sus labores de manera eficiente.

Tabla 7. Características de la dimensión Capacidad para el desempeño laboral

Indicadores	Si		A veces		No	
	Fi	%	Fi	%	fi	%
Habilidades técnicas	47	67.1%	23	32.9%	0	0.0%
Habilidades interpersonales	44	62.9%	26	37.1%	0	0.0%
Habilidades de solución de problemas	47	67.1%	23	32.9%	0	0.0%
Habilidades analíticas	47	67.1%	23	32.9%	0	0.0%
Habilidades de comunicación	52	74.3%	18	25.7%	0	0.0%

Muestra las características de la dimensión Capacidad para el desempeño laboral; se evidencia que el 74.3% tiene habilidades de comunicación que le permite optimizar su desempeño, el 67.1% (47) tiene habilidades técnicas, de solución de problemas y analíticas, respectivamente. Asimismo, el 62.9% (44) cuenta con habilidades interpersonales adecuadas para un buen desempeño.

DISCUSIÓN

El primer resultado nos muestra que de los 70 colaboradores encuestados del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, el 67,1% refiere que la institución fortalece sus conocimientos técnicos y se preocupa por ampliar sus competencias relacionado a las funciones que asume; el 64,3% considera que se incentiva a compartir el conocimiento con los demás colaboradores, el 60,0% opina que la entidad brinda la oportunidad de adquirir una nueva visión institucional y se preocupa por el aprendizaje continuo. Al contrario, un 40,0% refiere que la institución “A veces” incentiva a compartir el conocimiento y aprender continuamente; el 35,7% percibe que, solo “A veces” la entidad incentiva el compartir el conocimiento y un 32,9% considera que se fortalecen y amplían sus conocimientos.

Datos similares fueron encontrado por Brach, Gonzales y Hernandez (2018), quienes encontraron personal contratado sin conocimientos para ejercer el cargo, permitiendo esta acción de capacitación fortalecer sus competencias.

El segundo resultado muestra las habilidades que poseen los colaboradores de la institución en estudio, se observa que el 64,3% (45) poseen una visión global y sistemática y trabajo en equipo, respectivamente; el 62,9% (44) aplican el conocimiento, el 61,4% (43) están motivados y el 57,1% (40) indican que existe eficiente liderazgo en la entidad. Llama la atención que el 50,0% (35) considera que “A veces” existe una comunicación fluida dentro de la organización.

Datos similares fueron encontrados por Ghioglione (2015), quien concluye que el personal es importante para el cumplimiento de objetivos por sus habilidades para el ejercicio de sus funciones y logre desempeñar eficientemente. Igualmente, datos diferentes fueron encontrado por Béjatr (2017), quien establece que no se ejecutaron métodos de buenas prácticas laborales para mayor rendimiento.

El tercer resultado, muestra las características de la dimensión juicio de la gestión del talento humano; evidenciándose que tienen definido sus prioridades dentro de la institución en un 58,6% (41), consideran o examinan con imparcialidad ante cualquier hecho en un 52,9% (37), se puede obtener datos e información en un 51,4% (36). Asimismo, el 47,1% (33) tienen espíritu crítico, evalúan la situación antes de actuar y juzgan analíticamente los hechos que ocurren dentro de la institución en un 42,9% (30)

Datos similares fueron encontrados por Silva (2018), quien concluyó que la gestión del talento humano cuente con objetivos claros controlados y evaluados a través de indicadores, muchas condiciones negativas se generan por las actividades filantrópicas que no generan impacto.

El cuarto resultado, muestra las características de la dimensión Actitud durante la gestión del talento humano; se evidencia que el 58,6% (41) tiene una actitud emprendedora, el 57,1% (40) se adecua fácilmente a los cambios que ocurren dentro de la institución, el 55,7% (39) son

personas innovadoras y el 54.3% (38) asumen riesgos con el fin de lograr cosas positivas dentro de la institución y se enfocan en los resultados de su desempeño laboral, respectivamente. Por lo contrario, el 55.7% (39) siente que “A veces” logra sus aspiraciones u objetivos personales dentro de la institución.

Datos similares fueron encontrados por Bėjatr (2017), quien establece que existe escasez de interiorizar la misión y visión institucional, por que no se iniciaron métodos para la ejecución de buenas prácticas laborales que eleve el rendimiento

El quinto resultado, muestra las características de la dimensión motivación para el desempeño laboral; se observa que el 57.1% (40) tiene una ambición importante en desarrollarse como profesional, el 55.7% (39) considera que está cumpliendo con las metas según las expectativas puestas en él, el 52.9% (37) evita cualquier conflicto en su centro laboral que pueda afectar su desempeño en el trabajo. Por lo contrario, el 48.6% (34) manifiesta que se satisface todas sus necesidades y deseos dentro de la institución.

Datos diferentes fueron encontrados por Huamaní (2019), quien concluye que eciste relación entre el talento humno y cultura organizacional, donde el factor motivación desde la cultura tiene mucha relevancia para la convivencia laboral de los colaboradores.

El sexto resultado, muestra las características de la dimensión Ambiente para el desempeño laboral, se observa que, el 52.9% (37) siente que “A veces” existe apoyo por parte de los jefes, con tendencia a que “Si” les apoyan en un 45,7% (35). Asimismo, el 50.0% (35) considera que “A veces” se respetan las reglas y políticas de la institución, que los trabajadores cumplen con el perfil según el puesto que ocupan en un 48.6% (34) y se practican con responsabilidad las leyes y regulaciones en un 47.1% (33). Por el contrario, un 51.4% (36) el establecimiento le brinda los equipos y materiales necesarios para cumplir con sus labores de manera eficiente.

Datos parecidos fueron encontrados por Pezo (2017), quien define aue la ley SERVIR guarda relación con el desempeño de los colaboradores por las mejores condiciones y número de herramientas que contempla que les permite elevar su rendimiento sobre todo en ambientes optimos para el campo laboral y salud y seguridad laboral.

El séptimo resultado, muestra las características de la dimensión Capacidad para el desempeño laboral; se evidencia que el 74.3% tiene habilidades de comunicación que le permite optimizar su desempeño, el 67.1% (47) tiene habilidades técnicas, de solución de problemas y analíticas, respectivamente. Asimismo, el 62.9% (44) cuenta con habilidades interpersonales adecuadas para un buen desempeño

Datos similares fueron encontados por Aoun (2017), quien determinó que la cultura organizacional contempla el ambiente laboral para el desarrollo de sus funciones, mientras este sea adecuado, cálido, seguro y agradable la producción de los colaboradores será mayor.

Igualmente Arbulú (2016), concluye que existe estrecha relación entre la gestión de los recursos humanos y calidad de los servicios por ello a mejor gestión del personal la calidad incrementa. Así también, García (2017), concluye que existe estrecha relación entre gestión del personal y la calidad del servicio asistencial y administrativo.

Por el análisis antes mencionado podemos establecer que la gestión del talento humano está comprende la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control establecido para promover el desempeño eficiente y eficaz de los colaboradores, además, brindar el medio que permite a las personas que colaboran con la gestión del talento humano para alcanzar los objetivos individuales y de equipo relacionados directa o indirectamente con el trabajo. En esta época se destacan tres aspectos por su importancia con la gestión de recursos humanos y desempeño laboral como son la globalización, el cambio de contexto, y la valoración del conocimiento. El objetivo de las organizaciones que ejercen la gestión del talento humano de forma óptima dan solución al problema de retención de colaborador. Se valora aun más cuando las organizaciones descubren que resulta tres veces más caro para ellas realizar una nueva contratación que retener alguno de sus activos más valiosos.

Es importante resaltar que la Subgerencia de Gestión del Talento Humano es un órgano de apoyo encargado de elaborar, aprobar y ejecutar la política de recursos humanos de la entidad, orientando la realización individual de los trabajadores a través del liderazgo transformador y a su efectiva participación en el logro de los objetivos, generando una cultura organizacional que permita el mejoramiento progresivo de la calidad del factor humano, sujetándose a las disposiciones que emita la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

4. CONCLUSIONES O CONSIDERACIONES FINALES

Existe una aceptable gestión del talento humano y el desempeño laboral por los colaboradores del PEHCBM, es decir a que a mejor gestión del talento humano mejora el desempeño laboral mostrado de los colaboradores.

En la dimensión conocimiento de la gestión del talento humano los colaboradores reconocen que la institución fortalece sus conocimientos técnicos y se preocupa por ampliarlos para cumplir optimamente sus funciones, considera que se incentiva a compir el conocimiento y opina que la entidad brinda la oportunidad de adquirir una nueva visión institucional. En la dimensión habilidad poseen una visión global y sistemática y trabajo en equipo, respectivamente; aplican el conocimiento, están motivados e indican que existe eficiente liderazgo en la entidad. Sin emargo considera que “A veces” existe una comunicación fluida dentro de la organización. En la dimensión juicio de la gestión del talento humano, evidencia que identifican sus prioridades dentro de la institución, examinan con imparcialidad ante cualquier hecho, puede obtener datos e información, tienen espíritu crítico, evalúan la

situación antes de actuar y juzgan analíticamente los hechos que ocurren dentro de la institución.

Las características de la dimensión actitud en la gestión del talento humano, los colaboradores tiene una actitud emprendedora, se adecua fácilmente a los cambios que ocurren dentro de la institución, son personas innovadoras y asumen riesgos con el fin de lograr cosas positivas y se enfocan en los resultados de su desempeño laboral.

En la dimensión motivación del desempeño laboral los colaboradores tiene ambición importante en desarrollarse como profesional, cumplen con las metas según las expectativas puestas en él y evita cualquier conflicto en su centro laboral para no afectar su desempeño. Según características de la dimensión ambiente, resalta que “A veces” existe apoyo por parte de los jefes, con tendencia a que “Si” les apoyan. Asimismo, “A veces” se respetan las reglas y políticas de la institución, cumplen con el perfil según el puesto que ocupan, practican con responsabilidad las leyes y regulaciones. Por el contrario, recibe los equipos y materiales necesarios para cumplir con sus labores de manera eficiente. Sin embargo las características de la dimensión capacidad para el desempeño laboral, evidencia que los colaboradores tiene habilidades de comunicación que le permite optimizar su desempeño, entre ellas habilidades técnicas, de solución de problemas y analíticas. Asimismo, cuenta con habilidades interpersonales adecuadas para un buen desempeño

5. LISTA DE REFERENCIAS

- Aoun, L. (2017). *Gestión del talento humano percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima, 2017*. Universidad César Vallejo, Lima Perú. Disponible en: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13059/Aoun_CLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arbulú, M. (2016). *Gestión de recursos humanos y calidad de servicio, en el juzgado de paz letrado de la Banda de Shilcayo, San Martín, 2016.*. Universidad César Vallejo, Tarapoto Perú. San Martín Perú. Disponible en: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1567/arbulu_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Armijos F, Bermúdez A, y Mora N. (2019). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. Revista Universidad y Sociedad, 11(4), 163-170. Epub 02 de septiembre de 2019. Recuperado en 23 de julio de 2020. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Bejar, H. (2017). *La incorporación de los gerentes públicos en la gestión del talento humano y su impacto en el clima organizacional de la Corte Superior de Justicia de Puno*,

- periodo 2011 – 2015.* Universidad Continental, Puno. Disponible en: https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4605/1/INV_PG_MGP_T E_Bejar_Urruchi_2017.pdf
- Bracho, D; Gonzáles, N; Hernández, O. (2018). *Estrategias para el proceso de socialización organizacional de la gerencia de recursos humanos en la Empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A.* Universidad Rafael Bellosillo Chacín. Revista del centro de investigación de Ciencias Administrativas y gerenciales, ISSN-e 1856-6189, Vol. 15, N° 2, 2018, págs. 43-61. Maracaibo Venezuela. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6430979>.
- Calderón H, Naranjo V, y Álvarez M. Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte. ACRIP, 2010. Disponibles en: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1>
- Centro latinoamericano de administración para el desarrollo-CLAD (2018). Profesionalización del servicio civil - reflexiones y propuestas desde el Perú y América Latina. PCM y Autoridad nacional del Registro Civil. Disponible en: <https://storage.servir.gob.pe//publicaciones-gp/Libro-Profesionalizando-El-Servicio-Civil-julio-2018.pdf>
- Cota, J; Rivera J. (2016). *La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados.* Instituto Tecnológico de Sonora, de Ciudad Obregón, Sonora México. Research article. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:t-SuUjxhPbUJ:www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos, el capital humano de las organizaciones.* Octava edición. Interamericana Editores, S.A. ISBN 958-41-0037-8, quinta edición en español. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- García, L. (2017). *Gestión de recursos humanos y calidad de servicio del personal administrativo y asistencial del Hospital II-2 Tarapoto. 2017.* Universidad César Vallejo, San Martín Perú. Disponible en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30911>
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de recursos humanos del personal de la planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de la Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño.* Universidad Nacional de La Pampa. Santa Rosa.

- Argentina. Disponible en:
http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf
- Hernández R, Fernández C, Baptista M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. ISBN: 978-1-4562-2396-0. Impreso en México - Printed in México. Disponible en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Huamaní, W. (2019). *Cultura organizacional y gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima – 2018*. Universidad Nacional de Educación, Lima Perú. Disponible en:
<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3211/TM%20AD-Gp%204495%20C1%20-%20Canchan%20Honisman%20Elena%20Susana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jara A, Asmat N, Alberca N, Medina J. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. Revista Venezolano de Gerencia, vol. 23, número 83, 2018. Universidad del Zula. Lima Perú. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/html/index.html>
- López, J. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional perspectivas*. Núm. 26, julio-diciembre, 2010, pp. 129-152. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba. Perspectivas ISSN: 1994-3733 oswaguan@ucbca.edu.bo Cochabamba Bolivia. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Montoya, C; Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 1-20. Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Núñez, C; Brochero, M. (2019). *El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional en las empresas*. Universidad Cooperativa de Colombia. Santa Marta Colombia. Disponible en:
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13326/1/2019_talento_humano_empresas.pdf
- Pezo, S. (2017). *Nivel de eficiencia de la implementación de la ley servir en el desempeño laboral de los trabajadores del INPE – Tarapoto, 2016*. (artículo científico). Universidad César Vallejo, Tarapoto Perú. Repositorio Alicia Concytec. San Martín Perú. Disponible en:

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_f74cf73fc7d590fa996fac921ca8ce4d/Details

Prieto P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Bejarano Universidad de Medellín. Antioquia Colombia. Disponible en: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Servicio civil - Servir (2012). *El servicio civil peruano. Antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma*. Lima Perú. Disponible en: <https://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20El%20servicio%20civil%20peruano.PDF>

Silva, M. (2018). *Alineación de la Gestión del Talento Humano a la Responsabilidad Social Corporativa como Elemento de la Sostenibilidad Organizacional*. Artículo científico. Universidad UDT, Quito Ecuador. Disponible en: http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/18816/71033_1.PDF?sequence=1&isAllowed=y

Sotomayor A. (2016). *Administración de recursos humanos su proceso organizacional*. Universidad Autónoma de Nueva León. ISBN:978-607-27-0535-7. Impreso en Monterrey, México. Printed in Monterrey, México. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>

Vallejo, V; Portalanza A. (2017). *Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador*. Universidad Espirititud Santo Ecuador. Artículo científico. PODIUM Edición Especial, abril 2017, pp. 145-168. ISSN: 1390-5473. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2CFnd2QV-8gJ:revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/download/76/74/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Werther W, Davis K. (2016). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. Sexta edición. ISBN-13: 978-970-10-5913-5. Impreso en México - Printed in México. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>