

# UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

## ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

---

**“ORGANIZACIÓN INFORMAL Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE  
GERENCIA DE PERSONAL, MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO –  
2021”**

---

**Línea de Investigación:**

Relaciones Humanos Laborales

**Autores**

Br. Ana Lucia Mendoza Guarniz

Br. Fiorella Plasencia Rubio

**Jurado Evaluador:**

**Presidente:** Humberto Flores Cornejo

**Secretario:** Mg. Alan García Gutti

**Vocal:** Iris Fiestas Dejo

**Asesor:**

Marquez Yauri, Heyner Yuliano

**Código Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-1825-9542>

**TRUJILLO – PERÚ  
2021**

**Fecha de sustentación: 2021/12/28**

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, presento ante ustedes la tesis titulada “Organización informal y la Gestión del talento humano de Gerencia de Personal, Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título de Licenciadas en Administración.



---

Br. Ana Lucia Mendoza Guarniz



---

Br. Fiorella Plasencia Rubio

## DEDICATORIA

*Esta tesis va dedicada en primer lugar a Dios y a mi madre. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mi madre, porque a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.*

**Ana Lucia Mendoza Guarniz**

*Dedico esta tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo en todo momento, a mis padres, porque siempre se han preocupado por mi bienestar y educación. Es por ellos que soy lo que soy ahora, sin ellos no lo hubiera podido lograr.*

**Fiorella Plasencia Rubio**

## AGRADECIMIENTOS

*Agradecemos a Dios por habernos permitido realizar esta investigación, por darnos paciencia y sabiduría en todo momento. A nuestros padres porque siempre nos han apoyado y motivado incondicionalmente en nuestra formación académica. A nuestro asesor Heyner Yuliano Marquez Yauri, a quien le debemos gran parte de nuestros conocimientos y aprendizajes ya que gracias a su paciencia y enseñanza pudimos realizar esta tesis.*

**Las autoras.**

## RESUMEN

La investigación tiene como propósito determinar la relación que existe entre la organización informal y la gestión del talento humano de Gerencia de personal, Municipalidad Provincial de Trujillo. Han participado 50 trabajadores, a quienes se aplicó el instrumento de recolección de datos usando la escala de Likert y consta de 33 preguntas. Los datos obtenidos se presentaron en cuadros estadísticos y figuras de barras. El estudio tiene un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo – correlacional. La organización informal se evaluó teniendo en cuenta las dimensiones de tamaño de grupo, normas del grupo, relaciones entre roles, relaciones de status y cohesión del grupo; y la gestión de talento humano se evaluó mediante las dimensiones de planificación de políticas, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y capacitación y, por último, gestión de relaciones humanas y sociales. El resultado de la investigación ha permitido determinar que el valor de significancia bilateral es  $0.349 > 0.05$ , es decir, que las variables estudiadas no tienen ninguna relación, esto fue demostrado estadísticamente a través de la prueba de correlación de Spearman.

Palabras clave: *organización informal, gestión del talento humano, Municipalidad Provincial de Trujillo*

## ABSTRACT

The research aims to determine the relationship between the informal organization and the management of the human talent of Personnel Management, Provincial Municipality of Trujillo. Fifty workers have participated, to whom the data collection tool was applied using the Likert scale and consists of 33 questions. The data obtained were presented in statistical tables and bar figures. The study has a quantitative approach and a descriptive design - correlational. The informal organization was evaluated taking into account the size of the group, group norms, relationships between roles, status relationships and group cohesion; and the management of human talent was evaluated using the policy planning dimensions, work organization and distribution, employment management, performance management, compensation management, development and training management and, finally, human and social relations management. The results of the research have allowed to determine that the value of bilateral significance is  $0.349 > 0.05$ , that is, that the variables studied have no relationship, this was statistically demonstrated through the Spearman correlation test.

*Keywords: informal organization, human talent management, Trujillo Provincial Municipality*

## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	i
<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ÍNDICE</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	viii
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Realidad problemática .....	1
1.2. Formulación del problema .....	3
1.3. Justificación .....	3
1.4. Objetivos de la investigación .....	4
<b>2. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	5
2.1. Antecedentes .....	5
2.2. Marco teórico .....	9
2.3. Marco conceptual .....	24
2.4. Hipótesis .....	26
2.5. Variables.....	26
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	33
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	33
3.2. Población, marco muestral, unidad de análisis y muestra .....	33
3.3. Diseño de investigación .....	33
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación .....	34
3.5. Procesamiento y análisis de datos .....	34
<b>4. Resultados y discusión</b> .....	35
4.1. Análisis e interpretación de resultados .....	35
4.2. Prueba de hipótesis .....	42
4.3. Discusión de resultados.....	42
<b>CONCLUSIONES</b> .....	46
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	47
<b>REFERENCIAS</b> .....	48
<b>ANEXOS</b> .....	53

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nivel de presencia de organización informal .....	35
Tabla 2 Nivel de las dimensiones de la organización informal.....	36
Tabla 3 Nivel de gestión del talento humano.....	37
Tabla 4 Nivel de las dimensiones de la gestión del talento humano.....	38
Tabla 5 Correlación de Spearman de organización informal y gestión del talento humano.....	39
Tabla 6 Caracterización de la variable organización informal .....	40
Tabla 7 Nivel de presencia de organización informal .....	41



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de presencia de organización informal.....	35
Figura 2 Nivel de las dimensiones de la organización informal.....	36
Figura 3 Nivel de gestión del talento humano .....	37
Figura 4 Nivel de las dimensiones de la gestión del talento humano.....	38

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Realidad problemática

Las relaciones laborales que una organización establece con sus colaboradores se regulan a través de instrumentos de gestión que forman parte del componente formal de una organización como el contrato de trabajo, el reglamento interno, plan de capacitación, entre otros, que se dan en todo tipo de empresa ya sean privadas o públicas, sus trabajadores interactúan entre sí, realizando diferentes actividades cumpliendo las formalidades que exige la empresa, sin embargo producto de esta interacción se generan relaciones informales que trascienden fuera de la empresa, generando una red de relaciones personales y sociales, a este grupo de actividades se le llama organización informal que tiene como finalidad complementar las estructuras, los planes y procesos de la empresa.

Por otro lado, la gestión del talento humano se refiere a los procesos de capacitación, desarrollo y motivación que reciben los trabajadores para desempeñarse mejor en su puesto de trabajo y lograr los objetivos de la empresa. Muchos de estos procesos están regulados formalmente y se constituyen en protocolos e instrumentos de gestión que regulan las relaciones formales que se generan dentro de toda organización y no aplican a los grupos informales.

Con respecto a la organización formal e informal, Cera (2015) señala que las organizaciones formales son impuestas por la empresa, en cambio las informales son creadas por los mismos trabajadores fuera del horario de trabajo, teniendo un origen desconocido. Otra diferencia es el tipo de comunicación, en las formales usan una comunicación formal y prudente y las informales usan un lenguaje coloquial, casual y relajado que lo usan para comunicarse libremente entre ellos. Por otro lado, en las formales existe una autoridad establecida por la empresa, y en las informales las autoridades las eligen ellos mismos teniendo criterios como confianza, carisma, simpatía, parentesco, experiencia, etc.

Villanueva (2018), indica que la organización informal es la organización que se forma a través de las relaciones de amistad que tienen los trabajadores situados en las diferentes áreas de la empresa. Además, nos habla sobre el origen de la organización informal, el cual lo clasificó en cuatro factores tales como los intereses comunes que se forman en ciertos números de trabajadores y que comparten actividades más íntimas, la interacción causada por la propia empresa, la fluctuación del personal dentro de la empresa que ayuda a la elaboración de los grupos informales y por último, los períodos de descanso considerado tiempo libre que permite una mayor comunicación e interacción entre los trabajadores.

En relación a la gestión del talento humano en el sector público, Bell et al. (2015) mencionan que cuando no presenta un adecuado ambiente laboral, baja la productividad. Salas (2020) señala que, en el Perú, el 77% de los trabajadores considera que el home office (trabajo remoto desde su hogar), mejoró su salud, en el sentido, del estilo de alimentación desde casa y el ahorro de tiempo en movilización. Pero, por otro lado, la salud física, en algunos casos, se vio perjudicada, ya que se han ido desarrollando malestares como dolores lumbares, por no contar con una buena postura al momento de laborar. Por ello, el área encargada de gestión del talento humano de las empresas debería organizar encuestas para identificar que trabajadores están atravesando dificultades de salud y brindarles apoyo médico.

La Municipalidad Provincial de Trujillo, institución pública que se encarga de administrar los servicios públicos de los ciudadanos, está conformada por diversas unidades orgánicas, por los procesos que se desarrollan y por la importancia del área, nuestra investigación fue aplicada en la Gerencia de Personal que se encarga de llevar adelante las políticas y estrategias de recursos humanos para toda la institución, en esta gerencia laboran 50 trabajadores (anexo 6) y está constituida por 10 sub áreas cada una responsable de un proceso en particular.

En consecuencia, de los grupos informales, la gestión del talento humano también tiene un papel importante en la empresa, ya que al existir estas organizaciones informales tiene mucha presión al momento de realizar las actividades laborales, y esto puede ser perjudicial al desempeño y

ambiente laboral de cada uno. Por ello, en este trabajo, se estudia a la organización informal y su relación con la gestión del talento humano en la Gerencia de personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es la relación que existe entre la organización informal y la gestión del talento humano en la Gerencia de personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021?

## **1.3. Justificación**

### **1.3.1. Teórica**

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la organización informal y la gestión del talento humano de gerencia de personal. Por lo tanto, esta investigación contribuye con el aporte de conocimientos existentes sobre organización informal para mejorar el desarrollo de la organización a través del desempeño de los trabajadores.

### **1.3.2. Práctica**

En la presente investigación proporcionará a la gerencia de personal tener un conocimiento claro y preciso de su realidad en función a la relación que tiene la organización informal con la gestión del talento humano, tomando medidas adecuadas para la buena toma de decisiones y lograr satisfactoriamente los objetivos trazados.

### **1.3.3. Social**

En la presente investigación comprobará en sus resultados la relación que existe entre la organización informal y la gestión del talento humano de gerencia de Personal, por ello, se logra conocer la estructura que tiene la organización informal dentro de la empresa, para que puedan fortalecer las relaciones entre los trabajadores con la finalidad de obtener un mejor desempeño y clima laboral que favorezcan en la productividad y logro de objetivos de la empresa.

#### **1.3.4. Metodológica**

Se utilizó el proceso de investigación científica, validando los instrumentos de investigación por lo cual se asegura la validez y la confiabilidad de los resultados con relación a las variables de estudio. Se va a realizar un diagnóstico de 50 trabajadores de gerencia de personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo, para conseguir resultados y así generar conocimientos nuevos y confiables sobre nuestra investigación. Finalmente, su confiabilidad se realizó mediante el estadístico Alpha de Cronbach.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la organización informal y la gestión del talento humano de Gerencia de personal, Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

Identificar el nivel de presencia de la organización informal en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.

Determinar el nivel de gestión del talento humano en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.

Establecer la relación entre organización informal y la gestión del talento humano en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. *Antecedentes internacionales*

López et al. (2015) en el artículo *La Organización Informal y sus efectos en las Capacidades de Innovación*, proponen un modelo multinivel para el desarrollo de su investigación y como instrumento de recolección de datos se emplearon test y socio gramas. Los autores concluyen que existe una relación estrecha entre el comportamiento organizacional con la organización informal debido a que los trabajadores tienen las necesidades de interactuar entre ellos para un mejor desempeño innovador dentro de la empresa, además de un mejor cumplimiento de actividades organizacionales y clima laboral. Otro aspecto importante es que la organización informal también tiene una relación con la innovación en la organización ya que surgen características como la cognición, la conducta, el afecto, la interacción y la dinámica de las relaciones entre los trabajadores.

López et al. (2016) en el artículo *La Organización Informal en los equipos innovadores: un estudio de caso comparativo*, utilizaron una metodología descriptiva-comparativa para el desarrollo de su investigación y como instrumento de recolección de datos emplearon una escala de frecuencia y cuestionario. Del mismo modo, trabajaron con una muestra de 70 equipos que son integrados por 563 trabajadores. Los autores concluyen que sí existe dichas diferencias en factores psicosociales del modelo multilateral, con respecto a los grupos que aplican la innovación y otros que no. Podemos resaltar que equipos de personas que aplican la innovación va de la mano con la investigación, obteniendo como resultado que la organización informal impacta en la innovación empresarial.

De Zeballos (2019), la tesis de maestría titulada *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de Industria de Cerámicas Mattaz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada en la ciudad de Sucre, 2019*, sustentada en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central para obtener el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas. El autor utilizó el método hipotético-

deductivo para poder comprobar el planteamiento de su hipótesis de investigación, usando como instrumento de recolección de datos una guía de entrevista y cuestionario. Además, trabajó con una población de 37 trabajadores, y llegó a la conclusión que en la empresa estudiada existe una ausencia de gestión del talento humano, problema que desfavorece en las actividades de sus trabajadores y de la empresa, ya que, al tener una falta de estructura organizacional ideal, retrasan la toma de decisiones afectando a la empresa y sus trabajadores.

Otro antecedente es la tesis de maestría de Guerrero (2020). La investigación se titula *Propuesta de un Modelo de Gestión para la ejecución de estudios de control en la gestión de talento humano a las instituciones públicas, para la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo, 2020*, publicado por la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador para obtener Maestría en Desarrollo del Talento Humano. La autora empleó un enfoque cuantitativo-cualitativo para el desarrollo de su tesis, teniendo como instrumento de recolección de datos el cuestionario, asimismo trabajó con una población de 12 servidores públicos. En esta investigación se concluye que se logró aplicar el modelo de gestión para la realización del análisis de control teniendo como resultado diversos problemas generados por los procesos que no fueron estructurados a tiempo por la empresa, generado porque en varias ocasiones solían improvisar en sus procedimientos según lo que necesiten en el momento, incluyendo que no cuentan con programas de capacitación guiadas por la normativa del estudio de control.

### **2.1.3. Antecedentes nacionales**

Condori (2018) en su tesis de licenciatura *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del personal de Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Puno – 2017*, escuela profesional de Trabajo Social, Facultad de Trabajo Social de la Universidad Nacional del Altiplano, usó un método hipotético-deductivo para realizar su investigación y como instrumento de recolección de datos empleó el cuestionario, con una población constituida por 122 trabajadores teniendo una muestra aleatoria de 46 trabajadores. El autor concluye que sus

variables están relacionadas significativamente, demostrando con un porcentaje del 34.8%. Por otro lado, considera que su primera variable es una herramienta muy importante a comparación de otras, porque permite optimizar los procesos y contribuir en la mejoría del desempeño laboral de cada trabajador.

De Solis y Ventura (2019), la tesis de licenciatura titulada *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca – Región Pasco – 2016*, publicada por la escuela de Formación Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, utilizaron un enfoque cuantitativo-descriptivo para poder describir e interpretar su trabajo de investigación, teniendo como instrumento de recolección de datos una guía de entrevista y cuestionario. De igual modo, trabajaron con una población de todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca, con una muestra de 39 trabajadores. Los autores concluyen que con ayuda del método chi cuadrado, obtuvieron como resultado 0.000, lo que quiere decir que sus variables están muy relacionadas, en otras palabras, si ambas variables se desarrollan de una manera positiva, obtendrán un resultado favorable para la empresa.

Vera (2016) en su tesis *El Talento Humano y su influencia en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial en la Municipalidad Provincial de Huaura - 2016*, para obtener el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, empleó un enfoque no experimental transaccional-correlacional para el desarrollo de su tesis, teniendo como instrumento de recolección de datos el cuestionario, asimismo trabajó con una población y muestra de 28 colaboradores del área de la Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, concluye que las habilidades del talento humano inciden significativamente en la competitividad del personal, donde el 51.0% indica la correlación positiva media, por consiguiente las habilidades de los colaboradores son valiosas para todas las organizaciones del sector público o privado, cumpliendo con los objetivos organizacionales y generando competitividad en su sector.



### **2.1.2. Antecedentes locales**

Arana y Vásquez (2015) en su tesis *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo en el 2014*, para obtener el Grado Académico de Licenciado en Administración en la Universidad Privada Antenor Orrego, utilizaron la investigación cualitativa de tipo descriptiva y como instrumento de recolección de datos empleó el cuestionario. Asimismo, la población estuvo constituida por 59 trabajadores y una muestra de 27 trabajadores del área administrativa. Los autores concluyen en que la empresa estudiada brinda claramente y de manera responsable cada una de las funciones que deben realizar su personal ya sean tareas diarias o eventuales, por consiguiente, los colaboradores deben conocer a detalle los puestos de trabajo asignados.

Miñano (2017) en su tesis *Influencia de la Gestión del talento humano en la calidad de servicio del personal administrativo de la facultad de ingeniería química – Universidad Nacional de Trujillo*, para obtener el Grado en Maestro en Ciencias Económicas. El autor utilizó la investigación cualitativa de tipo descriptiva para el desarrollo de su investigación y como instrumentos de recolección de datos empleó la guía de entrevista y el cuestionario. Del mismo modo, trabajó con una población de 13 facultades de la Universidad Nacional de Trujillo y una muestra de 23 trabajadores de la facultad de ingeniería química, concluye que la variable independiente incide significativamente en los colaboradores administrativos (Facultad de Ingeniería Química), sin embargo, se detectó desperfectos en los procesos, por lo tanto, se basan en el modelo de Idalberto Chiavenato que contiene diversas definiciones, procesos, reglas, entre otros, con la finalidad que sirva de apoyo a los colaboradores.

Guillermo (2015) en su tesis *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la empresa informática Spirall Computer S.A.C. – Pacasmayo 2014*, para obtener el título de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Trujillo. El autor utilizó la investigación cualitativa de tipo descriptiva - transeccional para el desarrollo de su investigación y como instrumento de recolección de datos

empleó el cuestionario. Del mismo modo, trabajó con una población y muestra de 14 trabajadores de la empresa. Concluyó que la organización es deficiente al momento de reclutar a su personal generando una ineficiente toma de decisiones, por consiguiente, la variable gestión del talento humano repercute de forma negativa en el desempeño de los colaboradores.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Organización informal**

**2.2.1.1. Definiciones.** Robbins y Coulter (2014) lo definen como “Agrupaciones de índole social que se desarrollan de forma natural en el entorno laboral y tienden a conformarse con base en amistades e intereses comunes” (p. 418). En otras palabras, dichos grupos se forman de manera espontánea en la organización a través de lazos amicales. Por ejemplo, cinco empleados de diferentes departamentos o áreas que suelen comer juntos todos los días constituyen un grupo informal.

Para Chiavenato (2014), “Es el conjunto de grupos espontáneos que existe en toda organización y que condiciona fuertemente el comportamiento de sus miembros” (p. 97). La organización informal es la vinculación de interacciones y amistades espontáneas que se generan entre los trabajadores de una empresa, en las cuales se identifican las actitudes centradas en las emociones y en la necesidad de socializarse.

Robbins y Judge (2017) mencionan que “Son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social” (p. 284). Es decir, cuando varios trabajadores salen a realizar otras actividades al culminar su horario de trabajo como almorzar o realizar deportes de manera regular, entre otras, están siendo parte de grupos informales que afectan significativamente su conducta y desempeño al momento de laborar.

**2.2.1.2. Origen según Chiavenato.** Chiavenato (2014, pp. 97 y 98) el origen de la organización informal lo clasifica en cuatro factores:

- Los intereses comunes aglutinan a las personas. Refiere cuando los trabajadores identifican sus intereses comunes sobre política, deportes, actividades, etcétera.
- La interacción provocada por la organización formal. Los trabajadores según el puesto que desempeñan en la empresa crean vínculos formales al momento de laborar interactuando entre ellos, dicha interacción hace que los trabajadores vayan más allá de sus actividades establecidas por la empresa y comiencen a crear vínculos informales.
- La movilidad de los sujetos en la empresa cambia la composición de los equipos sociales informales. Las actividades realizadas por la empresa como las rotaciones de personal, ascensos entre otros, puede afectar significativamente a los grupos informales, debido a que al tener un cambio de personal en su área de trabajo alteran su círculo social, esto solo sucede hasta que se adapten a sus nuevos compañeros de trabajo y vuelvan a crear sus grupos informales.
- Los periodos de descanso facultan la interacción de las personas que definen y consolidan los vínculos sociales entre ellas. Los trabajadores al momento de tener su descanso, es el momento donde comparten tiempo con sus grupos informales.

**2.2.1.3. Características.** Según Chiavenato (2014, p. 97), las principales son:

- Conexión de cohesión o de antipatía. Los sujetos se relacionan unos con otros, en distintos niveles de la unidad orgánica de la organización, crean relaciones personales de simpatía (identificación) o de antipatía (antagonismo).
- Estatus. Los trabajadores al momento de interactuar en los grupos informales, libremente de su postura en la organización formal, toma cierta posesión social o estatus en relación con su rol de integración en la vida del grupo.
- Colaboración espontánea. La organización informal es un reflejo de la participación espontánea de los colaboradores.
- La posibilidad de oposición a la organización formal. Los grupos informales pueden estar en desacuerdo con las organizaciones formales, ya sea en

los objetivos de la empresa, las funciones, etc., y esto se puede originar por una mala gestión.

- Modelos de conexión y comportamiento. Los equipos informales desarrollan de manera deliberada modelos de conexión y comportamiento que son aprobados y comprendidos por sus integrantes porque manifiestan sus deseos e intereses del conjunto de personas.
- Cambios de nivel modificaciones de los equipos informales. Los individuos son participes en distintos equipos informales en virtud de conexión funcionales que existe con otras en diferentes niveles de la unidad orgánica de la entidad. La existencia de los cambios en la organización formal hace que los equipos informales no se mantengan.
- La entidad informal va más allá de lo formal. La entidad informal está compuesta por interacciones y conexiones espontaneas cuyo periodo e índole va más allá de las interacciones y las conexiones formales. La entidad informal no cuenta con un lugar físico y un horario laboral establecido.
- Estándares de capacidad en los equipos informales. Los estándares de capacidad y de trabajo que determinan los equipos informales no siempre coinciden a los que disponen la dirección. Pueden variar en amplitud, pueden coincidir o estar en oposición, todo lo cual depende del nivel de incentivo del equipo respecto a lo que desea lograr la organización. Por un lado, la gerencia evalúa el desempeño del colaborador sujeto a los modelos que establece, mientras que, por el otro, el grupo evalúa a cada individuo en relación a los estándares grupales. La organización informal, el trabajador se empeña por la aceptación social del grupo al que pertenece. Su adaptación social refleja su integración al grupo.

Con respecto a las características anteriores revelan que las organizaciones informales surgen de una manera espontánea fuera de su horario de trabajo, por los mismos trabajadores, ya sea según su estatus social o como ellos lo crean conveniente, éstas no son establecidas por la empresa y son libres de estructura. Por otro lado, pueden tener diferencias con las organizaciones formales en el aspecto de sus funciones, objetivos, sueldos, etc. Este tipo de organización también no cuenta con un horario y lugar establecido para que se desarrollen, además que

con el tiempo pueden variar en tamaño y en los integrantes que lo conforman, pero de cierta manera afectan a la empresa formal en su desempeño y ambiente laboral.

**2.2.1.4. Estructura (dimensiones).** Para las dimensiones de organización informal se ha considerado la estructura. Robbins y Judge (2017) las clasifica en cinco y se detallan a continuación.

**2.2.1.4.1. Tamaño del grupo.** El tamaño del grupo afecta en su comportamiento general. Por ejemplo, las evidencias indican que los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para culminar tareas productivas, y se desempeñan mejor. Sin embargo, si se trata de resolver problemas los grupos grandes lo hacen mejor que sus contrapartes más pequeñas, de manera consistente. (p. 291)

En otras palabras, la dimensión de un conjunto de individuos afecta en su conducta habitual. Los grupos con una docena de miembros o más son buenos para hacer contribuciones variadas. Es decir, si el objetivo es crear ideas en conjunto, los grupos informales con mayor cantidad de integrantes tendrían más ventaja que los grupos pequeños, por otro lado, estos se desenvuelven de mejor manera en cuanto a realizar actividades productivas.

**2.2.1.4.2. Normas del grupo.** Establecen que las normas son modelos aceptables de conducta que concuerdan los integrantes, y que establecen las actividades que pueden y no pueden hacer mientras están en sus grupos informales, a comparación de las formales, estas normas son libres y son impuestas por cada uno de sus integrantes, pero solo se ponen en práctica cuando son aceptadas por el mismo grupo.

Se considera que cada grupo informal cuenta con diferentes normas, pero siempre están presentes e influyen de manera directa en el comportamiento del individuo.

**2.2.1.4.3. Relaciones entre los roles.** Sostienen que un rol son actividades que son asignadas a cada integrante del grupo, donde se describe lo que tiene o no tiene que hacer mientras están en conjunto. Los distintos grupos imponen diferentes requerimientos a los roles que desempeñan los individuos. Dentro de estos roles se encuentran la percepción del rol, que significa la forma en que piensa una persona y de cómo debe de actuar frente a una circunstancia, expectativas del

rol quiere decir que es la forma en como los demás integrantes del grupo piensan que debería actuar una persona y conflicto de roles es cuando una persona es enfrentada por uno o varios integrantes del grupo al no coincidir en la manera de actuar de la otra.

El rol que puede desempeñar cada individuo es importante en cada grupo e influye de manera directa en el comportamiento debido a que grupos diferentes imponen roles con requerimientos distintos sobre los individuos y estos pueden ser rotativos.

**2.2.1.4.4. Relaciones de estatus.** Definen al estatus como la clasificación que realizan los grupos informales dependiendo de su estilo de vida, o cualquier otra condición que consideren los integrantes, este tipo de relaciones no suelen incluir a cualquier trabajador de la empresa, por lo que a veces puede ocasionar problemas conductuales por parte de los demás grupos.

En otras palabras, es un factor importante en el comportamiento del individuo debido a que actúa como motivación dentro del grupo.

**2.2.1.4.5. Cohesión del grupo.** Indican que la cohesión es el nivel en que los integrantes de un grupo informal se sienten atraídos entre sí, es decir, se sienten cómodos y motivados de permanecer en su entorno. Los grupos informales que tienen mayor cohesión suelen ser grupos pequeños, grupos que pasan el mayor tiempo juntos, o grupos que por problemas externos hacen que se apoyen mutuamente generando más cohesión entre ellos.

Por lo tanto, mientras más cohesión exista en los integrantes del grupo informal mayor será la productividad. También hablamos de grupos no cohesivos cuando los integrantes están divididos en respectos a sus metas en común de mostrando poca lealtad entre ellos.

## **2.2.2. Gestión del talento humano**

**2.2.2.1. Definiciones.** Vallejo (2016) lo define como “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado” (p.16). En otras palabras, con la ayuda de los trabajadores se pueden alcanzar los objetivos planteados por la empresa, pero esto se logra conociendo las necesidades y deseos del trabajador con el fin de ayudarlo ofreciéndole su

desarrollo personal haciendo que de esta manera se sienta comprometido con la empresa.

Bohlander et al. (2018) sostienen que “Las personas son quienes conducen el desempeño de las organizaciones junto con otros recursos, como dinero, materiales e información” (p. 4). En ese sentido, es el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una empresa, es decir que se debe elegir al personal calificado que cumplan satisfactoriamente con sus funciones del puesto para que la estrategia organizacional pueda implementarse con éxito y superar a los competidores.

Según Chiavenato (2017):

Representan la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesitan ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidades e iniciativa, que ayudan a administrar los demás recursos organizaciones inertes y sin vida. (p. 10)

Esto indica que es un conjunto integrado de procesos como capacitación, desarrollo y motivación para los trabajadores construyendo talentos y buscando la conservación de estos, ya que son el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

**2.2.2.2. Objetivos.** Vallejo (2016) considera los siguientes objetivos de gestión del talento humano, estos son

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Para el logro de los objetivos organizacionales, los colaboradores deben ser capacitados.
- Proporcionar competitividad a la organización. Cada colaborador desarrollar y utilizar sus conocimientos, habilidades y estrategias logrando que la organización tenga una ventaja competitiva con respecto a su competencia en el mercado.

- Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. Inicia con el reclutamiento y selección de los colaboradores que cumplan con el perfil de puestos logrando captar al personal más competente.
- Incrementar la satisfacción en el trabajo. Las organizaciones deben motivar a su personal a través de incentivos, reconocimiento de logros, fomentar el desarrollo profesional, entre otros con la finalidad de que incrementen la satisfacción en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. El brindar un buen clima laboral, la seguridad en el trabajo, tomar en cuenta las decisiones de los colaboradores es una buena forma de desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar y generar cambios. Vivimos en un mundo globalizado donde el cambio es constante, es por ello que las organizaciones y los colaboradores se deben adaptar con el fin de lograr un aspecto fundamental que es la competitividad organizacional.
- Mantener políticas éticas y de transparencia. Rendición de cuentas que tiene como procedimiento respetar con claridad, confiabilidad y ética moral.
- Sinergia. Es trabajar en conjunto de manera eficaz, para obtener un mismo objetivo con las aptitudes que pueden potenciar un desarrollo organizacional.
- Diseñar el trabajo individual y en equipo. El diseño de trabajo de una empresa debe ser con éxito en lo individual y grupal por lo que relaciona una agradable motivación, brindando excelentes condiciones para beneficio dentro de la organización.
- Recompensar a los talentos. Es muy fundamental retribuir el cumplimiento de las metas obtenidas de los trabajadores por ello gratificar por el empeño en el campo laboral.
- Evaluar su desempeño. La evaluación permite obtener un análisis que accede mejorando el aspecto del capital físico y capital intelectual de los trabajadores en la empresa.

**2.2.2.3. Importancia.** Vallejo (2016, p. 21) La gestión del talento humano es muy importante en las empresas debido a que proporciona una ayuda fundamental e indispensable en toda organización, donde los trabajadores se encargan de



programar y elaborar los bienes y servicios, además de evaluar la calidad, asignar los recursos financieros, establecer los objetivos y estrategias para la organización. Es decir, la función principal del encargado de la gestión del talento humano es contribuir en la relación de empresa - trabajador, donde debe evaluar y seleccionar trabajadores altamente calificados con capacidad de respuesta inmediata y solución de conflictos para que aporten de manera positiva a la empresa, ya que siempre en toda organización existirá un sinfín de conflictos y problemas, que deberán ser resueltos de inmediato por los trabajadores calificados. En otras palabras, sin trabajadores capacitados, eficientes y motivados es imposible que una empresa logre sus objetivos.

**2.2.2.4. Procesos (dimensiones).** Para las dimensiones del talento humano se han considerado los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos de la administración pública, lo mismos que están normados por la Directiva 002-2014, Resolución de Presidencia Ejecutiva 238-2014, que muestran siete procesos que a continuación se desarrollan.

Según Chiavenato (2017) define a estos siete procesos de esta manera

**2.2.2.4.1. Planificación de políticas de recursos humanos.** Este proceso consiste en que cada organización planifica sus políticas de acuerdo a como quiere tratar a sus colaboradores con el fin de lograr los objetivos organizacionales a través de los objetivos individuales de sus colaboradores. Dentro de este proceso está considerado lo siguiente:

- a. Estrategias, políticas y procedimiento. Es la búsqueda de una orientación administrativa en los lineamientos de las estrategias, políticas y procedimientos que establecen la organización, logrando ser de guía para el colaborar en función a respuestas de diversas situaciones o percances sin necesidad de acudir a su jefe inmediato de forma innecesaria.
- b. Planificación de recursos humanos. Se determina la necesidad en contratar personal en cada área, de acuerdo a cada puesto de trabajo requerido en la organización buscando el cumplimiento de los objetivos organizacionales en un tiempo establecido.

**2.2.2.4.2. Organización del trabajo y su distribución.** En este proceso se observa la estructura establecida por la organización partiendo de la misión,

políticas, procedimientos, requerimientos, entre otros, con la finalidad de ubicar correctamente al personal idóneo para el puesto de trabajo. Dicho proceso se divide en:

- a. Diseño de puestos. Consiste en la descripción específica del contenido de los perfiles de puestos como tareas u obligaciones, relación con jerarquías y principales áreas que frecuentemente interactúa el puesto, entre otros, para futuros postulantes.
- b. Administración de puestos. La administración de puestos consiste en la estimación de dichos puestos y se consolida la información para la adecuada aplicación y desarrollo a cada puesto de trabajo, generando cumplir las expectativas de la organización a través del cumplimiento de objetivos organizacionales.

**2.2.2.4.3. Gestión de empleo.** Gestión de empleo consiste en generar buenas condiciones para el desarrollo de actividades de los colaboradores a través de diversas políticas, procesos técnicos, entre otros, logrando el adecuado uso de los recursos de la organización. En este proceso se divide en Gestión de la incorporación y administración de personas.

- a. Gestión de la incorporación. Comprende una serie de pasos para la buena gestión que las organizaciones siguen a continuación:
  - Selección. La selección de personal inicia con el reclutamiento, donde todas las organizaciones hacen público la necesidad de adquirir talento humano a través de medios de comunicación, luego de tener candidatos para ocupar un puesto de trabajo, se le realizan una serie de exámenes establecidos por la organización para la selección de personal idóneo para cada puesto de trabajo, que cumpla las expectativas a través de la experiencia necesaria de cada postulante.
  - Vinculación. La vinculación hace referencia que el individuo es seleccionado para ocupar un cargo en la organización que procede de manera formal con un contrato de trabajo y todas las prestaciones según la ley.

- Inducción. Es la socialización que tienen los nuevos colaboradores con la organización, el conocer cada área reaccionada con las actividades que realizará el colaborador, cada instrumento de gestión, la misión y los objetivos, en general conocer su cultura organizacional con la finalidad de que se sienta identificado como un miembro importante de la organización y así pueda desempeñarse con eficiencia y eficacia.
- Periodo de prueba. El periodo de prueba es el tiempo en que el empleador evalúa el desempeño del trabajador, también se puede observar si el colaborador ha logrado adaptarse en la organización.

b. Administración de personas. Comprende los siguiente:

- Administración de legajos. Administración de legajos contiene toda la información personal y profesional del colaborador, también todas las evaluaciones, méritos y deméritos que obtenga el trabajador en el transcurso del cargo que desempeña hasta la desvinculación de la organización, cabe recalcar que es confidencial.
- Control de asistencia. Las organizaciones desde el inicio de actividades de un colaborador cuentan con un control de asistencia, es decir, llevan un conteo de las horas trabajadas, permisos ya sean justificados e injustificados, horas extras, refrigerio, entre otros. Toda información recolectada a través del control de asistencias es necesaria para la verificación y otorgamiento de diversos beneficios que puede adquirir un trabajador durante y después del vínculo laboral según ley.
- Desplazamiento. El desplazamiento de personal es una práctica administrativa de las organizaciones, estipulados en los instrumentos de gestión o normas legales que consiste en que el colaborador desempeñe otras actividades distintas en otra área de la organización, son llamadas rotaciones.
- Procedimiento disciplinario. Todas las organizaciones cuentan con procedimientos disciplinarios que son las sanciones que reciben los colaboradores con la finalidad que pueden volver a alinearse al cumplimiento de los objetivos organizacionales y también evitar que se

repitan, de lo contrario, en algunos casos las medidas que optan son las suspensiones y desvinculación con la empresa.

- **Desvinculación.** La desvinculación es la separación o término del vínculo laboral entre el empleado y el empleador. Se puede dar por iniciativa del colaborador (renuncia), cuando este tiene razones personales o una propuesta mejor en otra organización y decide presentar su renuncia, o por iniciativa de la organización, cuando aquella tiene razones para la desvinculación del colaborador (reducción de costos, recorte de personal, deficiencia del trabajador para adaptarse, reestructuración, entre otros).

**2.2.2.4.4. Gestión del rendimiento.** Este proceso consiste en determinar, indagar y reconocer la contribución de los trabajadores con respecto a sus funciones y objetivos establecidos, teniendo como finalidad identificar las necesidades de estos para un mejor desempeño laboral, además de brindar a los clientes un mejor servicio. Dentro de este proceso, se considera la evaluación de desempeño.

- a. **Evaluación del Desempeño.** Es una técnica indispensable para la actividad administrativa que consiste en procesos que son aplicados en las empresas para evaluar a los trabajadores su potencial de desarrollo y como se desempeña en su puesto de trabajo. Además, ayuda a detectar la existencia de problemas en el control del personal y en la incorporación del trabajador a la empresa, ayuda también a evitar desacuerdos, problemas de motivación, ambiente laboral y que el potencial de los trabajadores no sea desperdiciado.

Este tipo de proceso es fundamental en toda empresa debido a que su función principal es evaluar y analizar al personal, identificando tanto sus capacidades, habilidades y destrezas como problemas que pueden existir en su ambiente laboral o desacuerdos que tengan con la empresa, todo esto con la finalidad de tener al personal debidamente capacitado, motivado y satisfecho brindando un mejor servicio y de calidad a los clientes.

**2.2.2.4.5. Gestión de la compensación.** Este proceso consiste en lo que el trabajador recibe a cambio de sus horas de trabajo, incluyendo bonos,

gratificaciones, beneficios, etc., de acuerdo al puesto que ocupa. Este proceso se clasifica en la administración de compensaciones y administración de pensiones.

- a. Administración de compensaciones. Son las compensaciones monetarias que el trabajador recibe por algo extra que realice o brinde un mejor apoyo extra a la empresa, esto se encuentra fuera de las cláusulas del contrato de trabajo. Incluye gratificaciones, vacaciones, bonos, turno nocturno, horas extras, años de servicio, etc.
- b. Administración de pensiones. La administración de pensiones comprende las pensiones que recibe el trabajador jubilado por los años trabajados en la empresa, esto varía en cada trabajador asegurado en la empresa, además de los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización como seguro de vida grupal, subsidios para alimentación, subsidios para transporte, asistencia médica, por embarazo, etc.

El proceso anterior refiere a lo que trabajador recibe a cambio de su esfuerzo y aporte en la empresa, incluyendo actividades extras que no están establecidas en su contrato como por ejemplo horas extras, bonos, gratificaciones, etc., dentro de este también se encuentra la jubilación que recibe el trabajador por el tiempo laborado en dicha empresa, además de los servicios sociales que se brinda al trabajador asegurado como subsidios de transporte y comida, asistencia médica, etc. Todo lo mencionado es esencial en una empresa para poder de alguna forma motivar al trabajador.

**2.2.2.4.6. Gestión del desarrollo y capacitación.** Este proceso contiene el desarrollo de capacidades (capacitación) y la progresión de la carrera, donde la empresa se basa en el aprendizaje tanto individual como organizacional, este proceso ayuda a sus trabajadores a desarrollarse de manera personal y profesional, haciendo que cuenten con más capacidades, competencias y habilidades para el trabajo, logrando así las finalidades de la propia empresa.

- a. Capacitación. La capacitación es la educación profesional que se le da a los trabajadores para la adaptación a un puesto o reforzamiento de funciones, que tiene como finalidad el mejoramiento del desempeño laboral, adquiriendo más conocimientos, desarrollando habilidades,

fortaleciendo sus competencias y capacidades para mejorar la calidad de sus actividades y así alcanzar de una mejor manera el logro de objetivos organizacionales.

- b. Progresión en la carrera. La progresión de la carrera consiste en la ayuda que brinda la empresa a su trabajador de poder desarrollarse profesionalmente, asumiendo la administración y el control de su carrera, para de alguna forma garantizar que cuentan con la capacidad, las habilidades y competencias requeridas para el puesto que se desempeñan. Actualmente, la facultad de organizar la propia vida profesional se considera una habilidad necesaria para poder apoyar en las demás actividades que realiza la empresa, teniendo como finalidad lograr los objetivos de una manera más óptima.

El proceso mencionado revela que para que una empresa tenga el personal altamente calificado para cualquier puesto de trabajo, deben apoyar a sus trabajadores capacitándolos y además brindándoles la facilidad de poder desarrollarse profesionalmente, ya que así no solo se benefician ellos sino también la empresa porque al desarrollar sus aptitudes y profesión, los trabajadores toman mayor experiencia, habilidades y destrezas para la realización de sus funciones ofreciendo así un aporte profesional y de alta calidad.

**2.2.2.4.7. Gestión de relaciones humanas y sociales.** Este proceso consiste en las relaciones que son establecidas por la empresa y sus trabajadores, dentro de este proceso se encuentran las relaciones laborales individuales y colectivas, seguridad y salud en el trabajo, bienestar social, cultura y clima laboral y por último la comunicación interna, que serán descritas a continuación:

- a. Relaciones Laborales Individuales y Colectivas. Estos dos tipos de relaciones laborales buscan de alguna forma solucionar y prevenir los conflictos existentes en una empresa. Las relaciones laborales individuales consisten en la relación del trabajador con su empleador de forma directa, son las relaciones que se dan en el interior de la empresa con sus trabajadores en cuestiones como separaciones por jubilación, ascensos, indemnización, transferencias, etc. Las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato en representación de los trabajadores con la

empresa, que tiene como finalidad contribuir con las condiciones de trabajo o de sueldo, por otro lado, el sindicalismo también participa en las relaciones laborales. Dentro de este tipo de relaciones se considera el derecho a la huelga, el derecho a la sindicación, seguridad y salud en el trabajo, etc.

Estas relaciones laborales individuales y colectivas anteriormente mencionadas tienen como función principal realizar actividades o acciones donde puedan prevenir y a la vez solucionar los conflictos que hayan dentro de la empresa, ya sean relacionadas por el trabajador y empleador de una manera directa, por un sindicato contra la empresa, o por ambas a la misma vez.

- b. Seguridad y salud en el trabajo. La salud y la seguridad de los trabajadores en una empresa son dos factores muy importantes porque garantizan que en el trabajo habrá condiciones individuales y materiales capaces de brindarles salud y seguridad a los empleados, ya que ambos protegen la integridad mental y física del trabajador. La salud laboral es de carácter plenamente preventivo, puesto que su objetivo es la salud y la tranquilidad del trabajador, evitando que se enferme y ausente temporal o permanentemente del trabajo. La seguridad laboral es la que se encarga de promover las medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas que ayudan a evitar accidentes. Para lograrlo se deben remover las condiciones inseguras de la empresa o capacitar a los trabajadores donde apliquen prácticas preventivas, lo cual es imprescindible para un óptimo desempeño en la empresa.

La seguridad y salud en una empresa son dos elementos muy importantes y fundamentales, ya que de éstos depende que los trabajadores estén laborando en óptimas condiciones para un buen desempeño laboral, evitando exponerlos a peligros como accidentes o enfermedades, causando que se ausenten ya sea de manera permanente o temporal.

- c. Bienestar social. El bienestar social viene a ser un factor muy importante en una empresa, porque afecta a las actitudes y comportamientos de los trabajadores para la producción laboral, incentivando la motivación, pero

sobre todo teniendo la capacidad de adaptación en los cambios del ambiente laboral. Las condiciones sociales y psicológicas son primordiales para el crecimiento de la empresa. En otras palabras, para alcanzar calidad y productividad en una empresa, es necesario que las empresas deban disponer de personas motivadas que se involucren en su trabajo, tengan un agradable ambiente laboral y reciban recompensas por su contribución.

Este subproceso revela que en una empresa no debe faltar el bienestar social entre los trabajadores, porque esto les ayuda a estar motivados al momento de realizar sus actividades. El bienestar social se puede lograr teniendo un buen clima laboral y también con recompensas ganadas por los trabajadores al realizar sus funciones de manera eficaz y óptima.

d. Cultura y Clima Laboral. La cultura organizacional es el conjunto de conductas, símbolos, hábitos, normas, valores y creencias que comparten todos los trabajadores de la empresa. La forma en como los trabajadores interactúan en la empresa, sus actitudes, sus comportamientos, etc. también forman parte de la cultura organizacional. El clima laboral representa el ambiente interno que existe entre los trabajadores de una empresa, y está muy relacionado con la motivación del personal, es decir, cuando la motivación entre los trabajadores es alta, el clima laboral es elevado, obteniendo ánimo, interés y participación. Sin embargo, cuando es baja, así sea por frustración o desinterés, el clima laboral es baja.

El clima y cultura laboral son dos pilares muy esenciales en una empresa debido a que para lograr que los trabajadores estén constantemente motivados y satisfechos, no debe faltar un buen ambiente laboral, porque gracias a esto, ellos se desenvuelven de mejor manera apoyándose mutuamente. Por otro lado, la cultura laboral tanto de los trabajadores como de la empresa vienen a ser también un factor importante ya que están relacionadas con la conducta, valores, creencias y hábitos.

e. Comunicación interna. La comunicación interna en una empresa es otro de los elementos más importantes para obtener un logro de objetivos exitoso, consiste en el intercambio de mensajes entre uno o más trabajadores en



donde pueden compartir conocimientos, ideas, opiniones para un mejor desempeño laboral. En otras palabras, las empresas siempre están en constante comunicación ya que es fundamental esta herramienta para integrar y coordinar las funciones de la empresa. Si una empresa tiene una buena comunicación interna entre sus trabajadores, se podrán obtener resultados muy favorables, tanto en el desempeño laboral como un buen clima laboral.

Este subproceso indica que, al no existir una comunicación interna favorable dentro de una empresa, no se podrían realizar funciones y objetivos de una manera óptima, ya que es esencial que los trabajadores se comuniquen en todo momento para poder compartir ideas, opiniones y conocimientos, además de coordinar sus actividades en la empresa.

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Organización Informal**

**2.3.1.1. Organización.** Zapata (2014) indica que una organización es un grupo de trabajadores que son formados con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

La organización es como un proceso donde los trabajadores son juntados con otros para poder asignarles funciones que deben cumplir, teniendo como finalidad obtener un exitoso logro de objetivos colectivos en la empresa, beneficiándose cada trabajador tanto personalmente como profesionalmente. (Franklin, 2009, citado por Bastidas, 2018)

Roldan (2017) define a una organización como el grupo de trabajadores que se relacionan e interactúan entre sí, donde cada uno tiene distintas funciones y responsabilidades, dependiendo de su puesto de trabajo, teniendo como su meta principal lograr los objetivos impuestos por la empresa.

**2.3.1.2. Informal.** Sostiene que lo informal se genera cuando no se cumple con un marco jurídico establecido por la ley, realizando actividades fuera de lo plasmado por los superiores o jefes de alguna entidad o Estado (Longhi, 1998, citado por Sánchez y Chafloque, 2019).

Sánchez y Chafloque (2019) definen informal a cualquier actividad o situación de una empresa que este por fuera de los márgenes establecidos por la ley o la empresa misma.

Fortún (2019) afirma que informal son acciones que realizan los trabajadores en una empresa en la cual sus funciones y condiciones de trabajo no están impuestas o reglamentadas por un marco legal.

**2.3.1.3. Estructura.** Según la Real Academia Española (RAE, 2020) define estructura como un orden o división que están relacionadas o compuestas por las diferentes partes de un conjunto.

### **2.3.2. Gestión del talento humano**

**2.3.2.1. Gestión.** Manrique (2016) sostiene que gestión es una disciplina que consiste en un conjunto de técnicas, métodos y principios las cuales al momento de aplicarlas permite a la empresa planificar, organizar y controlar los recursos materiales, humanos, financieros, etc., para poder lograr los objetivos satisfactoriamente, con ayuda de los trabajadores.

Armijos et al. (2019) definen que gestión son las acciones o actividades que son realizadas por los trabajadores para obtener un beneficio a la empresa, es decir, acciones que ayuden a conseguir el logro de objetivos personales y laborales. Se dice que cuando hay una buena gestión en recursos humanos, habrá un excelente clima laboral, por consiguiente, habrá una buena actitud en el trabajo.

Beltrán (2019) sostiene que gestión es un conjunto de actividades y decisiones de los trabajadores para el logro de objetivos establecidos por la empresa.

**2.3.2.2. Talento humano.** Chiavenato (2017) indica que es el conjunto de personas selectivas que interactúan en la organización formándola, decidiendo y actuando en su nombre. El talento humano es el capital intelectual, patrimonio incalculable que genera valor a la organización, llegando a alcanzar objetivos personales e institucionales.

Define talento humano a las personas que trabajan en una empresa, que tienen capacidades, habilidades y talentos para realizar sus funciones (Kehinde, 2012, citado por Franco y Guerrero, 2018).

Sostiene que el talento humano es la capacidad intelectual que tienen los trabajadores para marcar la diferencia entre otros, ya sea en el ámbito académico, tecnología, negocios, etc., este talento no está presente en todas las personas. El talento humano también puede surgir basado en la experiencia de aprendizaje que tiene cada trabajador, obtenidos en otras empresas, educación, capacitaciones, cursos, etc., lo cual le ayuda a tener un valor agregado que se diferencie de los demás. (Gagné, 2000, citado por Franco y Guerrero, 2018).

Vargas et al. (2018) afirman que el talento humano son las personas o trabajadores calificados para realizar sus funciones en un puesto de trabajo, cumpliendo con sus roles asignados, brindando sus habilidades, conocimientos y experiencias como un aporte importante para la empresa

**2.3.2.3. Proceso.** Chiavenato (2017) define como proceso a la serie, pasos o desarrollo de actividades determinadas por la organización con la finalidad de obtener un productos o servicio esperado generando valor hacia el cliente.

Sánchez y Blanco (2014) definen proceso como una serie de actividades ordenadas que tiene como finalidad dar resultados.

Sostienen que proceso es una cadena de actividades relacionadas entre sí, las cuales cuentan con inputs que posteriormente se convertirán en outputs. (Llewellyn y Armistead,2000, citado por Sánchez y Blanco, 2014).

Flores (2015) afirma que proceso son cambios continuos de ideas que ayudan a poder lograr los objetivos planteados por la empresa.

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Existe una relación directa y significativa entre la organización informal y la gestión del talento humano en la Gerencia de personal, Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.

No existe relación directa y significativa entre la organización informal y la gestión del talento humano en la Gerencia de personal, Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.

## **2.5. Variables**

### **2.5.1. Operacionalización de variable**

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento de recolección de datos	Escala Medición	Fuentes
Organización Informal	Jordan (2016), sostiene que la organización informal surge de relaciones que forman los miembros de la empresa por afinidad con el fin de poder lograr la integración a un grupo. Dicha organización no cuenta con una distribución de actividades a realizar y responsabilidades.	Para conocer la organización informal es necesario tener en cuenta el tamaño de grupo, normas que rigen el grupo, como se encuentra relacionados ocupando determinados roles, la relación de status y la cohesión de grupo que existe dentro de la organización.	Tamaño de grupo	✓ Integrantes de grupo	1. ¿Las actividades que realizan los grupos de 2 a 7 trabajadores, son simples?	Cuestionario	Escala de Likert	Personal del área de Gerencia de Personal, Municipalidad Provincial de Trujillo
					2. ¿Las actividades que realizan los grupos de 8 a 12 trabajadores, son complejas?			
			Normas del grupo	✓ Conocimiento y seguimiento de normas	3. ¿Establecen normas dentro de su grupo informal?			
					4. Considera que siguiendo las normas facilita el cumplimiento de los objetivos grupales?			
					5. ¿El respeto mutuo es una norma vital para sus relaciones en los grupales informales?			
			Relaciones entre roles	✓ Liderazgo de grupo	6. ¿Se siente satisfecho con el rol que desempeña dentro de su grupo informal?			

					7. ¿Considera que asume la posición de líder dentro de su grupo informal?			
					8. ¿El liderazgo dentro de su grupo informal es rotativo?			
			Relaciones de status	✓ Status social	9. ¿Considera que existe discriminación en algunos grupos informales?			
					10. ¿Los grupos informales se unen por su mismo estatus, es decir, por nivel socioeconómico, apariencia, etc.?			
					11. ¿Considera usted que los grupos informales se forman de acuerdo a la jerarquía que tienen los trabajadores?			
			Cohesión del grupo	✓ Grado de cohesión	12. ¿Considera usted que dentro de su grupo informal son unidos y se apoyan mutuamente cuando lo necesitan y festejan cuando alguien logra una meta?			

					13. ¿Considera usted que su grupo les brinda respaldo en las decisiones que pueda tomar?			
Gestión de talento humano	Vallejo(2016) lo define como la disciplina que busca el logro de los objetivos trazados por la empresa que para lograrlo se necesita de una buena estructura organizada y la ayuda del esfuerzo humano, por ello se debe conocer las necesidades y deseos del trabajador con el fin de ayudarlo ofreciéndole su desarrollo personal haciendo que de esta manera se sienta comprometido	La Gestión de talento humano se mide con un cuestionario diseñado en la escala ordinal. Esta variable toma en cuenta las políticas y estrategias, diseño de puestos, reclutamiento y selección, administración de personas, evaluación de desempeño, administración de compensación, capacitación, seguridad y salud, bienestar social, cultura y clima laboral, progresión de carrera y comunicación interna	Planificación de políticas	✓ Políticas y estrategias	1. Las políticas y estrategias establecidas por la organización son concisas para el desarrollo de actividades			
			Organización del trabajo y su distribución	✓ Diseño de puestos	2. El trabajador que labora en la organización cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña			
				✓ Administración de puestos	3. La organización hace de conocimientos las principales unidades orgánicas con las que interactúa cada puesto de trabajo.			
Gestión del empleo	✓ Reclutamiento y Selección	4. El trabajador que labora en la organización, es seleccionado de acuerdo a la necesidad que se requiere.						

	con la empresa.			✓ Administración de personas	5. La organización realiza la socialización como parte del proceso de vincular al colaborador con la organización.			
			Gestión del rendimiento	✓ Evaluación de desempeño	6. La organización realiza evaluaciones de desempeño a sus trabajadores. 7. Los resultados de la evaluación del trabajador, son analizados en equipo y socializados para la toma de decisiones. 8. Su jefe inmediato le orienta respecto a su correcto desempeño.			
			Gestión de la compensación	✓ Administración de compensación	9. La organización le brinda incentivos laborales (monetarios o no monetarios) por el buen desempeño en sus labores. 10. El buen desempeño del trabajador, es reconocido por la organización (promoción,			

					distinción, felicitación, etc.) 11. Recibe su remuneración en la fecha establecida por la organización.			
			Gestión del desarrollo y capacitación	✓ Capacitación	12. La organización realiza programas de capacitación para sus trabajadores. 13. Se realizan monitoreos al trabajador sobre la ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones.			
				✓ Progresión de carrera	14. La organización otorga facilidades para proseguir con estudios de maestría, cursos de especialización o diplomados. 15. La organización cuenta con un buen sistema de ascensos.			
			Gestión de relaciones humanas y sociales	✓ Seguridad y salud	16. La organización previene los riesgos de seguridad y salud en el trabajo			



				✓ Bienestar social	17.La organización brinda el servicio y soporte del bienestar social			
				✓ Cultura y clima laboral	18.El clima laboral es confortable para desempeñar sus funciones.			
				✓ Comunicación interna	19.En la organización se fomenta la unión y el compañerismo entre los trabajadores.			

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

Tipo: Descriptivo

Nivel: Correlacional

#### 3.2. Población, marco muestral, unidad de análisis y muestra

##### 3.2.1. Población

En la presente investigación la población estuvo conformada por los 50 Trabajadores de Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

##### 3.2.2. Marco muestral

Relación de los trabajadores de Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.

##### 3.2.3. Unidad de análisis

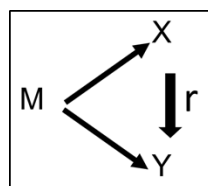
Trabajador de Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.

##### 3.2.4. Muestra

La muestra equivale a la población muestral considerando a los 50 trabajadores de Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.

#### 3.3. Diseño de investigación

El tipo de diseño a utilizar es descriptivo correlacional.



Donde:

M: Trabajadores

X: Organización informal

Y: Gestión del talento humano

r: Relación

### **3.4. Técnicas e instrumentos de investigación**

#### **3.4.1. Técnicas**

La técnica que se utilizó en esta investigación fue encuestas.

#### **3.4.2. Instrumentos**

El cuestionario: Las preguntas del cuestionario fueron de tipo cerradas y elaboración propia, para realizar un diagnóstico situacional de los trabajadores sobre Organización Informal y la Gestión del Talento Humano de Gerencia de Personal. Ficha de Encuesta N°01 – Tema: Organización Informal (ver anexo 1) y Ficha de Encuesta N°02– Tema: Gestión del Talento Humano (ver anexo 2).

Para los cuestionarios se ha utilizado la escala tipo Likert de 5 categorías, donde 1 es nunca, 2 casi nunca, 3 algunas veces, 4 casi siempre y 5 siempre.

Para establecer los niveles de organización informal se utilizó el método de máximos y mínimos aplicando una escala calculada estadísticamente, donde el nivel bajo tiene una escala de 13 – 30, nivel medio 31 – 48 y nivel alto 49 – 65.

### **3.5. Procesamiento y análisis de datos**

Se procesó la información utilizando el programa informático Microsoft Excel e IBM SPSS versión 22, asimismo se analizó la información a través de tablas estadísticas de los resultados obtenidos.

## 4. Resultados y discusión

### 4.1. Análisis e interpretación de resultados

#### 4.1.1. Resultados cuantitativos

Objetivo Específico N° 1: Identificar el nivel de presencia de la organización informal en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.

**Tabla 1**

*Nivel de presencia de organización informal en los trabajadores de Gerencia de personal, MPT – 2021.*

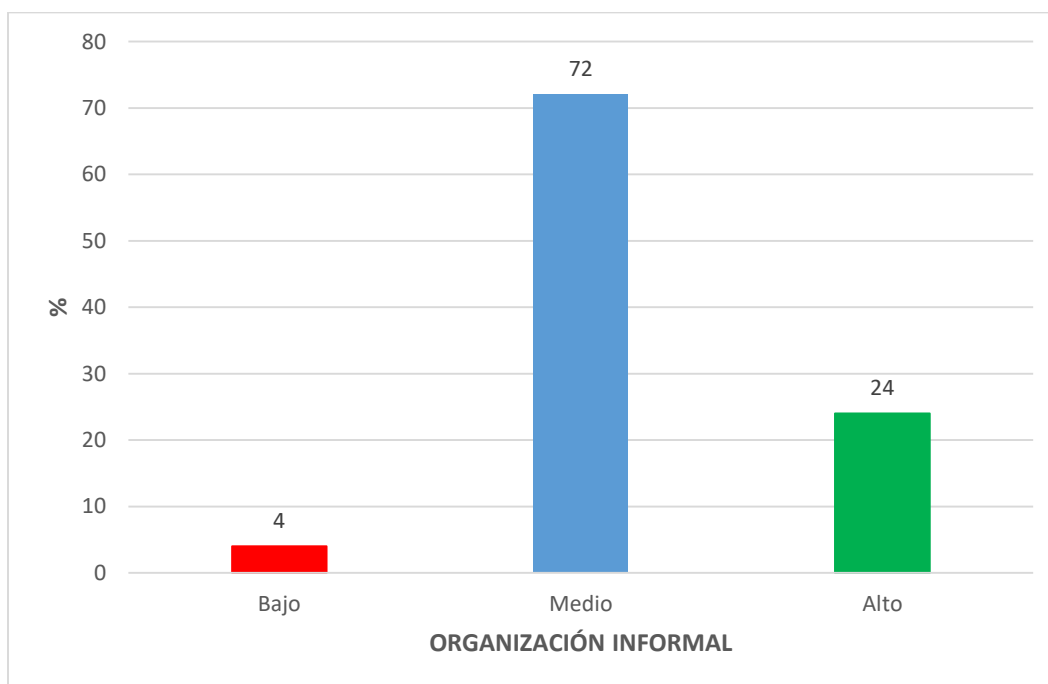
Organización informal	Nº	%
Bajo	2	4
Medio	36	72
Alto	12	24
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Grupo de investigación

**Figura 1**

*Nivel de presencia de organización informal en los trabajadores de Gerencia de personal, MPT – 2021*



En la Tabla 1 se observa que el 4% de los trabajadores de Gerencia de personal obtienen nivel bajo con respecto a la organización informal, el 72% tienen

nivel medio, en tanto que el 24% obtienen nivel alto en la organización informal. Determinándose que la organización informal de los trabajadores de Gerencia de personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo, es de nivel medio y alto (96%).

**Tabla 2**

*Nivel de las dimensiones de la organización informal en los trabajadores de Gerencia de personal, MPT – 2021*

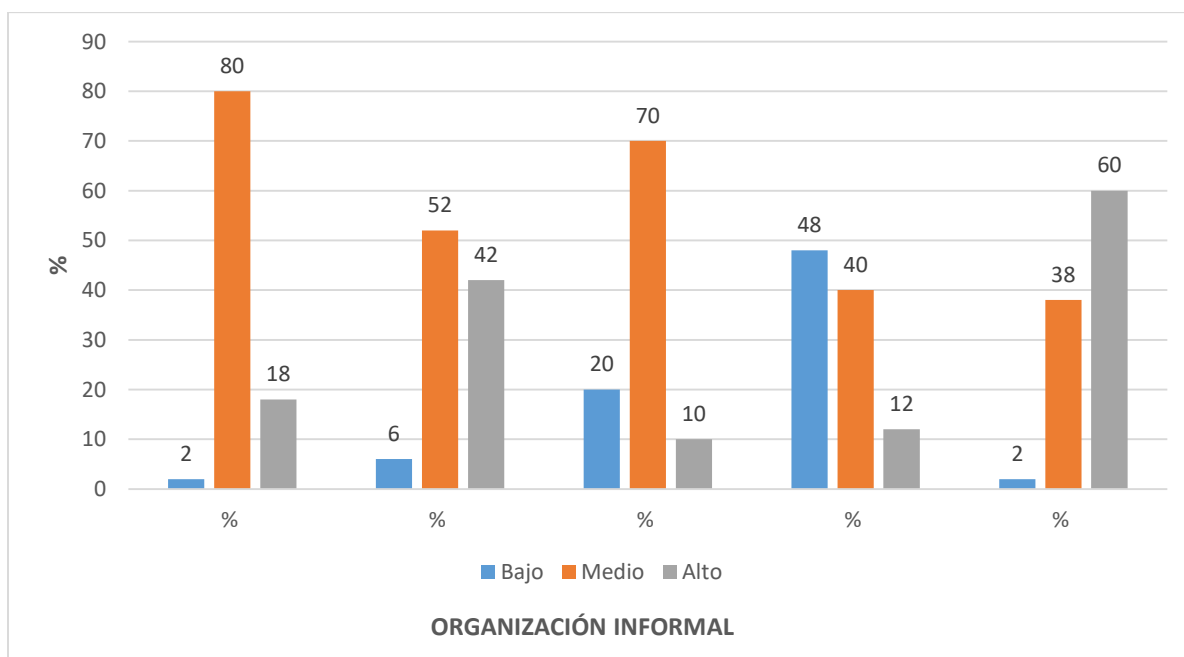
Nivel	Tamaño de grupo		Normas de grupo		Relaciones entre roles		Relaciones de estatus		Cohesión de grupo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bajo	1	2	3	6	10	20	24	48	1	2
Medio	40	80	26	52	35	70	20	40	19	38
Alto	9	18	21	42	5	10	6	12	30	60
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Grupo de investigación

**Figura 2**

*Nivel de las dimensiones de la organización informal en los trabajadores de Gerencia de personal, MPT – 2021*



En la Tabla 2 se observa que las dimensiones de la organización informal tales como tamaño de grupo, normas de grupo y cohesión de grupo desde la

perspectiva de los trabajadores de Gerencia de personal son en promedio de nivel medio y alto (97%), por otro lado, las dimensiones como relaciones entre roles y de estatus obtienen un promedio de nivel bajo y medio (89%).

Objetivo Específico N° 2: Determinar el nivel de gestión del talento humano en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.

**Tabla 3**

*Nivel de gestión del talento humano de los trabajadores en Gerencia de personal, MPT – 2021*

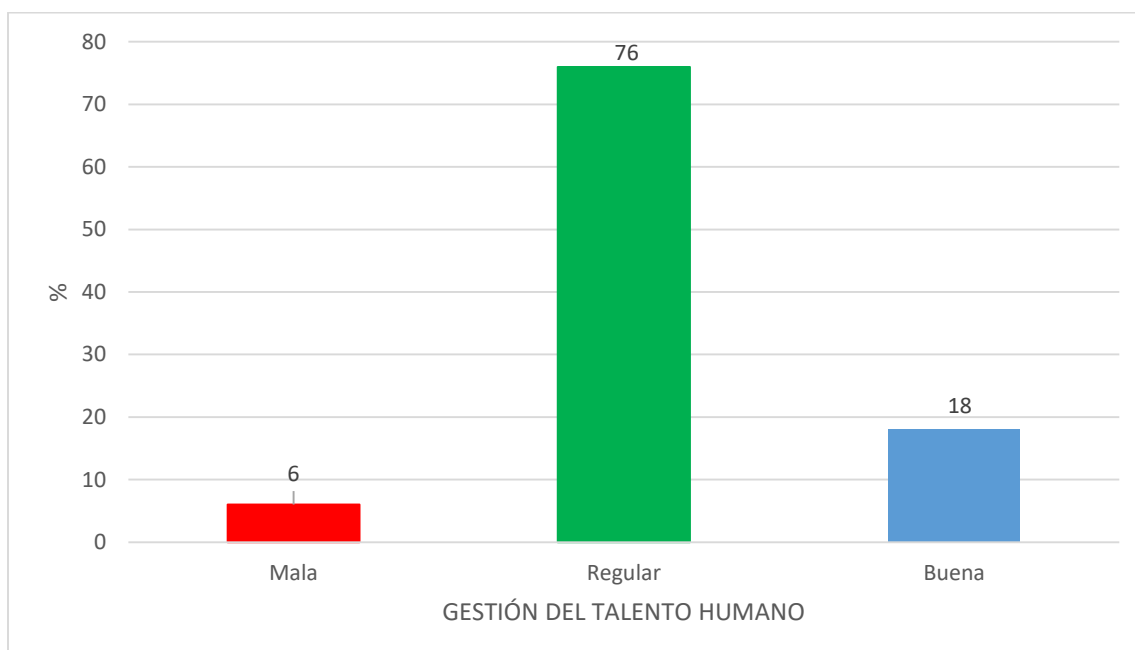
<b>Gestión del talento humano</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Mala	3	6
Regular	38	76
Buena	9	18
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Grupo de investigación

**Figura 3**

*Nivel de gestión del talento humano de los trabajadores en Gerencia de personal, MPT – 2021*



En la Tabla 3 se observa que el 6% de los trabajadores de Gerencia de personal obtienen nivel mala en gestión del talento humano, el 76% tienen nivel

regular, en tanto que el 18% obtienen nivel buena. Determinándose que la gestión del talento humano de los trabajadores de Gerencia de personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo, es de nivel regular y buena (94%).

**Tabla 4**

*Nivel de las dimensiones de la gestión del talento humano en los trabajadores de Gerencia de personal, MPT – 2021.*

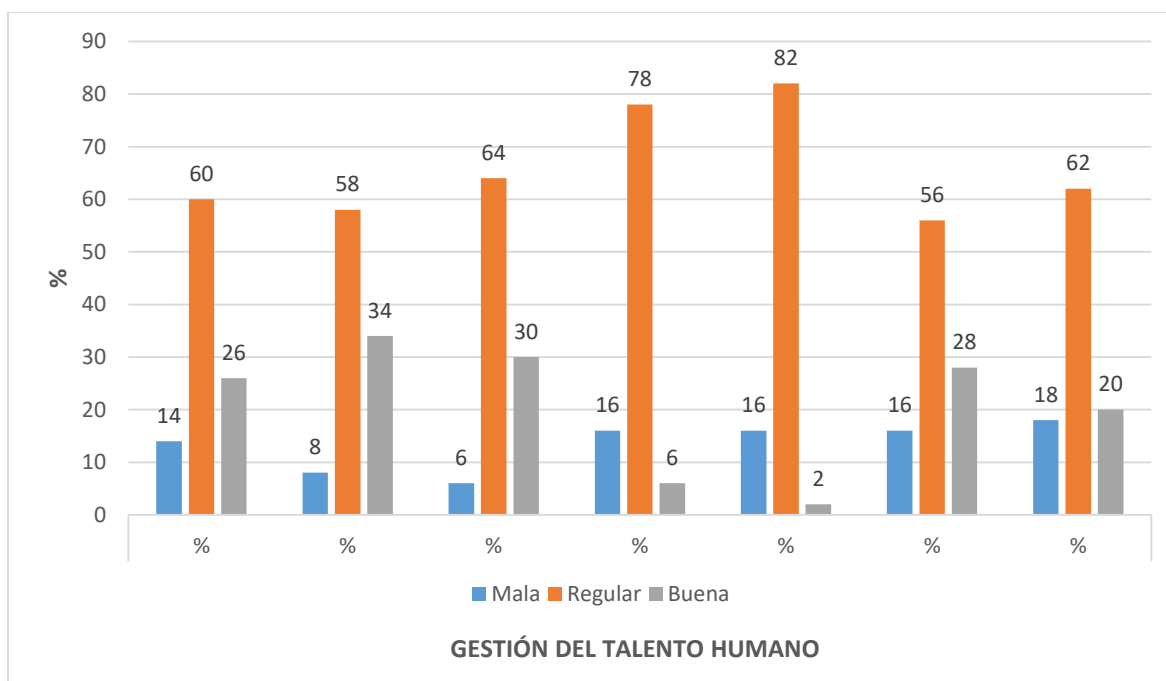
Nivel	Planificación de políticas		Organización del trabajo y su distribución		Gestión del empleo		Gestión del rendimiento		Gestión de la compensación		Gestión del desarrollo y capacitación		Gestión de relaciones humanas y sociales	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Mala	7	14	4	8	3	6	8	16	8	16	8	16	9	18
Regular	30	60	29	58	32	64	39	78	41	82	28	56	31	62
Buena	13	26	17	34	15	30	3	6	1	2	14	28	10	20
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Grupo de investigación

**Figura 4**

*Nivel de las dimensiones de la gestión del talento humano en los trabajadores de Gerencia de personal, MPT – 2021*



En la Tabla 4 se observa que las dimensiones de la gestión del talento

humano tales como planificación de políticas, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, gestión del desarrollo y capacitación y gestión de relaciones humanas y sociales, desde la perspectiva de los trabajadores de Gerencia de personal son en promedio de nivel regular y buena (88%), por otro lado, las dimensiones como gestión del rendimiento y gestión de la compensación obtienen un promedio de nivel mala y regular (96%).

Objetivo Específico N° 3: Establecer la relación entre organización informal y la gestión del talento humano en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.

**Tabla 5**

*Correlación de Spearman de organización informal y gestión del talento humano*

		Organización informal	Gestión del talento humano
Organización informal	Coeficiente de correlación	1.000	.135
	Sig. (bilateral)		.349
	N	50	50
Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	.135	1.000
	Sig. (bilateral)	.349	
	N	50	50

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la prueba de correlación de  $\rho$  ( $\rho$ ) de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.135 con un valor de significancia bilateral (Sig.) de 0.349, mayor a 0.05, por lo tanto, estadísticamente no existe relación significativa entre la organización informal y gestión del talento humano.



#### 4.1.2. Resultados cualitativos

A continuación, caracterizamos las variables según la observación de la realidad objeto de estudio

**Tabla 6**

*Caracterización de la variable organización informal*

Dimensión	Descripción	Análisis
Tamaño de grupo	En relación al tamaño de grupo en el área de gerencia de personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo encontramos 2 tipos de tamaño de grupo: un grupo pequeño conformado de 2 a 7 y grupos grandes conformado de 8 a más.	De lo observado se infiere que los grupos pequeños son rápidos para realizar tareas productivas desempeñándose mejor. Los grupos grandes son mejores para resolver problemas y crear ideas en conjunto.
Normas de grupo	Hemos observado que los grupos informales en gerencia de personal existen normas que son libres y otras impuestas, el común denominador es que todos aceptan las normas.	De manera general podemos señalar que los miembros del grupo se adaptan o aceptan las normas establecidas. Por ejemplo, se realiza un compartir por cada cumpleaños de algún miembro del grupo, se reúnen cada domingo para realizar un deporte, se apoyan en el entorno laboral, entre otros.
Relaciones entre los roles	Cada grupo designa roles que deben ser cumplidos por los miembros del grupo mientras permanecen en él.	De lo observado se infiere que en cada grupo los roles son rotativos y existen diversos roles que se generan de manera natural como por ejemplo rol de

		líder, rol de seguidor, rol de anfitrión, rol de participante.
Relaciones de estatus	Hemos apreciado que algunos de los grupos son relacionados por estatus.	En gerencia de personal, se observa que algunos grupos son conformados de acuerdo al cargo que ocupan, es decir, se reúnen fuera del trabajo todos los jefes de cada sub área.
Cohesión del grupo	Los grupos pequeños son los que presentan mayor cohesión debido a que se sienten cómodos y motivados pasando más tiempo juntos.	Se ha observado que cuando un miembro del grupo tiene algunas dificultades laborales se apoyan mutuamente entre ellos, generando mayor cohesión en su grupo. Antes de la pandemia la institución promovía actividades extra laborales fomentando la integración y cohesión de los grupos, sin embargo, durante la pandemia ya no se realiza estas actividades, causando así menor cohesión de grupo.

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 7

#### *Nivel de presencia de organización informal*

Nivel de organización informal	Explicación estadística	Explicación empírica
Bajo	Para determinar el nivel de presencia de organización informal se ha tomado en	Se ha considerado la presencia de 2 – 5 grupos informales.

Medio	cuenta la escala de la tabla 1 que se realizó de acuerdo al método de mínimos y máximos, luego se estableció el rango y la amplitud.	Se ha considerado la presencia de 6 – 8 grupos informales. Dentro de la Gerencia de Personal, la mayoría de grupos son conformados por 6 – 8 integrantes.
Alto		Se ha considerado la presencia de 9 a más grupos informales.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Prueba de hipótesis

La hipótesis alternativa y nula del presente trabajo de investigación indica lo siguiente:

H1: Existe una relación directa y significativa entre la organización informal y la gestión del talento humano en la Gerencia de personal, Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.

H0: No existe relación directa y significativa entre la organización informal y la gestión del talento humano en la Gerencia de personal, Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.

Considerando los resultados mostrados en la tabla 5 mediante la prueba de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.135 con un valor de significancia bilateral de  $0.349 > 0.05$ , por lo tanto, estadísticamente no existe relación significativa entre la organización informal y gestión del talento humano.

En ese sentido, la organización informal no se relaciona ni directa ni significativamente con la gestión del talento humano en la Gerencia de personal, Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna (H1) y se acepta la hipótesis nula (H0).

#### 4.3. Discusión de resultados

La discusión de resultados que fue organizada de acuerdo con los objetivos

planteados en la presente tesis.

**En relación al objetivo general: Determinar la relación que existe entre la organización informal y la gestión del talento humano de Gerencia de personal, Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.** Se comprobó mediante la prueba de correlación de Spearman, un valor de significancia bilateral de 0.349, mayor a 0.05. Por ello, se rechazó la hipótesis alterna y se aceptó la hipótesis nula, es decir, la organización informal y gestión del talento humano no tienen relación. Considerando que la organización informal “Son agrupaciones de índole social que se desarrollan de forma natural en el entorno laboral y tienden a conformarse con base en amistades e intereses comunes” (Robbins y Coulter 2014, p. 418). En esa línea los investigadores López et al. (2015) halló que los trabajadores tienen la necesidad de interactuar entre ellos, aspecto que consideramos contribuye a un mejor desempeño dentro de la empresa, además de un mejor cumplimiento de actividades organizacionales y clima laboral.

Por otro lado, la gestión del talento humano “Son las personas quienes conducen el desempeño de las organizaciones junto con otros recursos, como dinero, materiales e información” (Bohlander et al. 2018, p. 4). Del mismo modo, el investigador Condori (2018) señaló que la gestión del talento humano es una herramienta muy importante porque permite optimizar los procesos y contribuir en la mejoría del desempeño laboral de cada trabajador.

**En relación al primer objetivo específico: Identificar el nivel de presencia de la organización informal en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.** En la tabla 1 se observa que el 72% considera que existe una presencia a nivel medio de la organización informal. Determinándose que la organización informal de los trabajadores de Gerencia de personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo, es de nivel medio y alto (96%). Estos resultados corroboran lo señalado por Robbins y Judge (2017), quienes mencionan que las organizaciones informales “Son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social” (p. 284). Es decir, cuando varios trabajadores salen a realizar otras actividades al culminar su horario de trabajo como almorzar o realizar deportes de manera regular, entre otras, están siendo parte de grupos informales que afectan significativamente su

conducta y desempeño al momento de laborar. Esto es corroborado por los investigadores López et al. (2016) quienes hallaron que los trabajadores suelen relacionarse normalmente fuera del horario de trabajo, con el fin de socializar para facilitar mejor su trabajo dentro de la empresa.

**En relación al segundo objetivo específico: Determinar el nivel de gestión del talento humano en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.** En la Tabla 2 se observa que el 6% de los trabajadores de Gerencia de personal obtienen nivel mala en gestión del talento humano, el 76% tienen nivel regular, en tanto que el 18% obtienen nivel buena. Determinándose que la gestión del talento humano de los trabajadores de Gerencia de personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo, es de nivel regular y buena (94%). Los datos mostrados anteriormente se comprobaron con lo fundamentado por Vallejo (2016) “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado” (p.16). En otras palabras, con la ayuda de los trabajadores se pueden alcanzar los objetivos planteados por la empresa, pero esto se logra conociendo las necesidades y deseos del trabajador con el fin de ayudarlo ofreciéndole su desarrollo personal haciendo que de esta manera se sienta comprometido con la empresa. Por lo que resaltamos lo señalado por los investigadores Solis y Ventura (2019) en el sentido que en una institución pública como lo son las municipalidades, la gestión del talento humano es un factor primordial para poder contar con el personal calificado con el fin de lograr satisfactoriamente las metas de la institución sin dejar de lado los intereses propios de cada trabajador incluyendo su seguridad y salud.

**En relación al tercer objetivo específico: Establecer la relación entre organización informal y la gestión del talento humano en la Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.** Los resultados señalan que no existe relación entre la organización informal y la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Trujillo, esto podría deberse a que las organizaciones informales, en opinión de Robbins y Judge (2017) Son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización, es decir, dichos grupos son formaciones espontáneas que se

generan en el ambiente de trabajo, que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social y que generalmente trascienden a la empresa, es decir, cuando varios trabajadores salen a realizar otras actividades al culminar su horario de trabajo como almorzar o realizar deportes de manera regular, entre otras, están siendo parte de grupos informales que afectan significativamente su conducta y desempeño al momento de laborar.

Otro aspecto a considerar en el origen de la organización informal según Chiavenato (2014) serían los intereses comunes como el deporte, política, cultura, religión, etcétera que agrupan a las personas dentro de una organización. En esa línea el autor indica que la gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos como capacitación, desarrollo y motivación, debidamente formalizados a través de protocolos que orientan la actuación de los trabajadores construyendo talentos y buscando la conservación de estos, ya que son el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

## CONCLUSIONES

- a. De acuerdo a los resultados de la prueba de Spearman se ha determinado un valor de significancia bilateral de  $0.349 > 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, afirmando que no existe relación significativa entre la organización informal y la gestión del talento humano de Gerencia de personal, Municipalidad Provincial de Trujillo – 2021.
- b. Se ha identificado que la presencia de la organización informal tiene un nivel medio de 72%, es decir, que la mayoría de los trabajadores de Gerencia de Personal suelen reunirse fuera de su horario de trabajo generando diversos grupos informales, compartiendo actividades.
- c. Con respecto al nivel de gestión del talento humano se ha determinado que tiene un nivel regular de 76%, esto se debe a que los procesos y estrategias de Gerencia de Personal obedecen a políticas y lineamientos de partidos políticos de turno. Otro aspecto resaltante es que, al momento de contratar nuevo personal, existe desconocimiento de políticas de gestión del talento humano.
- d. En cuanto a la variable organización informal, la evaluación de las dimensiones de manera general se encuentran en el nivel medio, donde abarcan tamaño de grupo con un 80%, normas de grupo con 52% y relaciones entre roles con 70%, lo que significa que los grupos informales al unirse de manera espontánea varían en el número de integrantes, donde cada grupo establecen sus propias reglas y asignan roles.
- e. Por otro lado, la variable gestión del talento humano, con respecto a las dimensiones de manera general, se obtuvo como resultado un nivel regular, donde planificación de políticas tiene 60%, organización del trabajo y su distribución 58%, gestión del empleo 64%, gestión del rendimiento 78%, gestión de la compensación 82%, gestión del desarrollo y capacitación 56% y, por último, gestión de relaciones humanas y sociales 62%.

## RECOMENDACIONES

- a. Replicar el estudio en otras instituciones similares a fin de corroborar los resultados obtenidos, en otras palabras, considerar esta investigación para trabajos futuros en entidades públicas, comprobando que los resultados sean confiables.
- b. Realizar un estudio que permita caracterizar la organización informal que se presenta en la gerencia de personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.
- c. Recoger la percepción de los colaboradores de todas las áreas de la Municipalidad Provincial de Trujillo con respecto a la gestión de talento Humano, teniendo como finalidad obtener un análisis completo de la institución.
- d. Fomentar la integración de todos los trabajadores logrando una inclusión, mejorando el ambiente laboral con el fin de realizar las actividades dentro de la entidad de mejor manera.



## REFERENCIAS

### Libros

- Beltrán, J. (2019). *Indicadores de Gestión*. 2° Ed. Colombia: 3R Editores.
- Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. 17° Ed. Mexico: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. 8° Ed. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. 10° Ed. Mexico: McGraw-Hill.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2014). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid, España: Clamades, S. L.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. 12° Ed. México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. 17° Ed. México: Pearson.
- Sanchez, M. y Chafloque, R. (2019). *La informalidad laboral en el Perú*. Lima, Perú: USMP.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamaba, Ecuador: Espoch.
- Vargas, A., Inca, A., Soto, C., Perez, S. y Cueva, M. (2018). *Educación Digital, Gestión del talento Humano y transformación educativa en Iberoamérica*. 1° Ed. Colombia: Corporación CIMTED.

### Tesis

- Andrade Aroca, J. (2016). *La Auditoría Interna y su incidencia en la Gestión de empresa de Transportes Guzmán S.A. de la ciudad de Trujillo* (tesis de postgrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Arana, K. y Vásquez, A. (2015). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la*

- Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo en el 2014* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial* (tesis de postgrado). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito, Ecuador.
- Caceda, E. (2019). *La gestión del talento humano y el clima organizacional de una corporación de la ciudad de Trujillo, año 2019* (tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo.
- Condori, M. (2018). *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del personal de Dirección Regional De Transportes y Comunicaciones Puno – 2017* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Altiplano, Puno, Perú.
- Flores, S. (2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega* (tesis de postgrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Guerrero, S. (2020). *Propuesta de un Modelo de Gestión para la ejecución de estudios de control en la gestión de talento humano a las instituciones públicas, para la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo* (tesis de postgrado). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito, Ecuador.
- Guillermo, J. (2015). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la empresa informática Spirall Computer S.A.C. – Pacasmayo 2014* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Miñano, M. (2017). *Influencia de la Gestión del talento humano en la calidad de servicio del personal administrativo de la facultad de ingeniería química – Universidad Nacional de Trujillo* (tesis de postgrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Solis, A. y Ventura, L. (2019). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital*

de Huariaca – Región Pasco – 2016 (tesis de pregrado). Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco, Perú.

Vera, R. (2016). *El Talento Humano y su influencia en la competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial en la Municipalidad Provincial de Huaura -2016* (tesis de pregrado). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú

Zeballos, R. (2019). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de Industria de Cerámicas Mattaz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada en la ciudad de Sucre* (tesis de postgrado). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central, Sucre, Bolivia.

### **Artículo**

Alanya, J., Collantes, Y., Chambi, A. y Rojas, N. (2021). Gestión del talento humano y desempeño de docentes del Perú. *Revista Propuestas Educativas*, 3 (6), p. 129-139.

Armijos, F., Bermudez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), p. 163-170. doi: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Bell, R., Espín, M. y Espín, E. (2015). Tendencias de la Gestión del Talento Humano en el sector Público. *Revista Científica Ecociencia*, 2 (2), p. 1-14.

Franco, O. y Guerrero, C. (2018). Gestión del Talento Humano: Una revisión conceptual. doi: <https://www.researchgate.net/publication/335172763>

González, L. (2016). El poder de la Organización Informal en la Gestión Administrativa. *Revista Educación*. 27(1), 187-195.

Lopez, C., Diaz, P. y Robledo, J. (2015). La Organización Informal y sus efectos en las capacidades de innovación. *Universidad & Empresa*, 17(28), 191-217.

Lopez, C., Guevara, L. y Robledo, J. (2016). La Organización Informal en los Equipos Innovadores: Un Estudio de Caso Comparativo. doi:

10.17230/ad-minister.29.9www.eafit.edu.co/ad  
ministerCreativeCommons (CC BY)

Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Pensamiento & gestión*. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>

Sanchez, L. y Blanco, B. (2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. doi: [10.37610/dyo.v0i54.460](https://doi.org/10.37610/dyo.v0i54.460)

Villalba, M. y Builes, C. (2016). La Organización Informal y el Proceso Innovador: Caso de una PYME colombiana de Manufactura Electronica. *Ing. USBMed*, 7(1), 31-36.

### Linkografía

Cera, R. (19 de marzo de 2015). El poder de la parte informal de tu organización [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://rafacera.blogcanalprofesional.es/el-poder-de-la-parte-informal-de-tu-organizacion/>

Fortún, M. (02 de septiembre de 2019). Informalidad laboral [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/informalidad-laboral.html>

Real Academia Española (RAE, 2020). Diccionario de la lengua española (en línea). Recuperado de: <https://dle.rae.es/estructura>

Roldan, P. (07 de enero de 2017). Organización [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

Salas, L. (26 de noviembre de 2020). Claves para una gestión asertiva del talento humano en las empresas ante el COVID-19, según Proximity Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/claves-para-una-gestion-asertiva-del-talento-humano-en-las-empresas-ante-el-covid-19-segun-proximity-peru-ncze-noticia/?ref=ecr>

Villanueva, J. (19 de junio de 2018). Organización Informal [Mensaje en un blog]. Recuperado de [http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2018/06/organizacion-informal\\_22.html](http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2018/06/organizacion-informal_22.html)

### **Video**

Zapata, G. (05 de marzo de 2014). *¿Qué es una organización?* [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=m7DMocN7GyY>

## ANEXOS

### Anexo N° 1. CUESTIONARIO

Universidad Privada Antenor Orrego

Escuela Profesional de Administración

Ficha de Encuesta N°01 – Tema: Organización Informal

#### Instrucciones:

Buen día, estimado trabajador, a continuación, se presenta una encuesta cuya finalidad es realizar un diagnóstico situacional de los trabajadores. Lea detenidamente y con atención las preguntas que a continuación se presenta, tómese el tiempo que considere necesario y luego marque con un aspa (x) la respuesta que crea que es la correcta. La encuesta es completamente anónima, por lo que deseamos que responda con la verdad, su participación es totalmente voluntaria y no será obligatoria llenar la encuesta si así no lo desea. Si decide participar en este estudio, por favor responda el cuestionario, así mismo, puede dejar de llenar el cuestionario en cualquier momento, que lo crea conveniente.

#### **VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS:**

Género: Femenino  Masculino

Nivel de estudios: Primaria  Secundaria  Instituto  Universidad

Post grado

Cargo: .....

#### **ALTERNATIVAS**

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	Respuestas				
<b>ORGANIZACIÓN INFORMAL</b>					
<b>Integrantes de grupo</b>					
1. Las actividades que realizan los grupos de 2 a 7 trabajadores, son simples.	1	2	3	4	5
2. Las actividades que realizan los grupos de 8 a 12 trabajadores, son complejas.	1	2	3	4	5
<b>Conocimiento y seguimiento de normas</b>					
3. Establecen normas dentro de su grupo informal.	1	2	3	4	5
4. Considera que siguiendo las normas facilita el cumplimiento de los objetivos grupales.	1	2	3	4	5
5. El respeto mutuo es una norma vital para sus relaciones en los grupales informales.	1	2	3	4	5
<b>Liderazgo de grupo</b>					
6. Se siente satisfecho con el rol que desempeña dentro de su grupo informal.	1	2	3	4	5
7. Considera que asume la posición de líder dentro de su grupo informal.	1	2	3	4	5
8. El liderazgo dentro de su grupo informal es rotativo.	1	2	3	4	5
<b>Status social</b>					
9. Considera que existe discriminación en algunos grupos informales.	1	2	3	4	5
10. Los grupos informales se unen por su mismo estatus, es decir, por nivel socioeconómico, apariencia, etc.	1	2	3	4	5
11. Considera que los grupos informales se forman de acuerdo a la jerarquía que tienen los trabajadores.	1	2	3	4	5
<b>Grado de cohesión</b>					

12. Considera usted que dentro de su grupo informal son unidos y se apoyan mutuamente cuando lo necesitan y festejan cuando alguien logra una meta	1	2	3	4	5
13. Considera usted que su grupo les brinda respaldo en las decisiones que pueda tomar	1	2	3	4	5

Anexo N° 2. CUESTIONARIO

Universidad Privada Antenor Orrego

Escuela Profesional de Administración

Ficha de Encuesta N°02 – Tema: Gestión de Talento Humano

Instrucciones:

Buen día, estimado trabajador, a continuación, se presenta una encuesta cuya finalidad es realizar un diagnóstico situacional de los trabajadores. Lea detenidamente y con atención las preguntas que a continuación se presenta, tómese el tiempo que considere necesario y luego marque con un aspa (x) la respuesta que crea que es la correcta. La encuesta es completamente anónima, por lo que deseamos que responda con la verdad, su participación es totalmente voluntaria y no será obligatoria llenar la encuesta si así no lo desea. Si decide participar en este estudio, por favor responda el cuestionario, así mismo, puede dejar de llenar el cuestionario en cualquier momento, que lo crea conveniente.

**VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS:**

Género: Femenino  Masculino

Nivel de estudios: Primaria  Secundaria  Instituto  Universidad   
Post grado

Cargo: .....

**ALTERNATIVAS**



1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	Respuestas				
<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>					
<b>Políticas y estrategias</b>					
1. Las políticas y estrategias establecidas por la organización son concisas para el desarrollo de actividades.	1	2	3	4	5
<b>Diseño de puestos</b>					
2. El trabajador que labora en la organización cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña	1	2	3	4	5
<b>Administración de puestos</b>					
3. La organización hace de conocimientos las principales unidades orgánicas con las que interactúa cada puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
<b>Reclutamiento y selección</b>					
4. El trabajador que labora en la organización, es seleccionado de acuerdo a la necesidad que se requiere.	1	2	3	4	5
<b>Administración de personas</b>					
5. La organización realiza la socialización como parte del proceso de vincular al colaborador con la organización.	1	2	3	4	5
<b>Evaluación de desempeño</b>					
6. La organización realiza evaluaciones de desempeño a sus trabajadores.	1	2	3	4	5

7. Los resultados de la evaluación del personal, son analizados en equipo y socializados para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
8. Su jefe inmediato le orienta respecto a su correcto desempeño.	1	2	3	4	5
<b>Administración de compensación</b>					
9. La organización le brinda incentivos laborales (monetarios o no monetarios) por el buen desempeño en sus labores.	1	2	3	4	5
10. El buen desempeño del trabajador, es reconocido por la organización (promoción, distinción, felicitación, etc.)	1	2	3	4	5
11. Recibe su remuneración en la fecha establecida por la organización.	1	2	3	4	5
<b>Capacitación</b>					
12. La organización realiza programas de capacitación para sus trabajadores.	1	2	3	4	5
13. Se realizan monitoreos al trabajador sobre la ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones.	1	2	3	4	5
<b>Progresión de carrera</b>					
14. La organización otorga facilidades para proseguir con estudios de maestría, cursos de especialización o diplomados.	1	2	3	4	5
15. La organización cuenta con un buen sistema de ascensos.	1	2	3	4	5
<b>Seguridad y salud</b>					
16. La organización previene los riesgos de seguridad y salud en el trabajo	1	2	3	4	5
<b>Bienestar social</b>					
17. La organización brinda el servicio y soporte de bienestar social	1	2	3	4	5
18. El clima laboral es confortable para desempeñar sus funciones.	1	2	3	4	5

19. En la organización se fomenta la unión y el compañerismo entre los trabajadores.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

### Anexo N° 3. GUÍA DE OBSERVACIÓN

#### GUÍA DE OBSERVACIÓN

Se ha elaborado la siguiente guía para observar la variable organización informal en la MPT en el año 2021.

**SITUACIÓN A OBSERVAR:** Características que presenta la organización informal dentro del área de Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo

**OBJETIVO:** Caracterizar la organización informal en la Gerencia de Personal de la MPT según las dimensiones.

**DATOS GENERALES:**

**Área:** \_\_\_\_\_ **Gerencia:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Observador:** \_\_\_\_\_

DIMENSIÓN	OBSERVACIÓN
Tamaño de grupo	
Normas de grupo	
Relaciones de estatus	
Relaciones entre roles	
Cohesión de grupo	

## Anexo N° 4. CARTA DE AUTORIZACIÓN

### CARTA DE AUTORIZACION


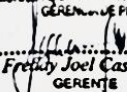
Trujillo, 30 de Setiembre del 2021

Sr. Luis Alberto Flores Rodríguez  
Director de escuela de Administración  
Universidad Privada Antenor Orrego

Yo, Freddy Joel Castro Vásquez, Gerente de personal de la Municipalidad Provincial de Trujillo, tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de hacer su conocimiento que las alumnas Ana Lucia Mendoza Guarniz y Fiorella Plasencia Rubio, bachilleres en Administración de empresas en la Universidad Privada Antenor Orrego que usted representa, han sido admitidas para realizar su proyecto de tesis titulado "Organización Informal y la Gestión del talento humano de Gerencia de Personal, Municipalidad Provincial de Trujillo-2021", con el fin de poder brindarles la información necesaria para la culminación de esta, y puedan posteriormente obtener su título profesional.

Esperamos que la culminación de este proyecto de tesis se lleve a cabo bajo las condiciones y características estipuladas por la empresa.

Saludos cordiales,

  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO  
GERENTE DE PERSONAL  
  
Abog. Freddy Joel Castro Vásquez  
GERENTE

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

<b>Datos del Experto</b>	
<b>Apellidos y nombres</b>	FLORES CORNEJO JOSÉ HUMBERTO
<b>Profesión</b>	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
<b>Especialidad</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>Experiencia profesional</b>	45 AÑOS
<b>Institución</b>	Universidad Privada Antenor Orrego
<b>Fecha de Validación</b>	28 octubre 2021
<b>E- mail</b>	hfloresc@upao.edu.pe
<b>Datos del trabajo de Investigación</b>	
<b>Título</b>	"Organización informal y la Gestión del talento humano de Gerencia de Personal, Municipalidad Provincial de Trujillo, 2021"
<b>Investigadores</b>	Mendoza Guarniz, Ana Lucia
	Plasencia Rubio, Fiorella
<b>Tipo de instrumento</b>	Encuesta/Cuestionario - Creado
<b>Instrucciones</b>	Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.


Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Relación clara y precisa		Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con la variable		Observaciones
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Organización Informal	Tamaño de grupo	Integrantes de grupo	14. Las actividades que realizan los grupos de 2 a 7 trabajadores, son simples	X		X		X		X		
			15. Las actividades que realizan los grupos de 8 a 12 trabajadores, son complejas	X		X		X		X		
	Normas del grupo	Conocimiento y seguimiento de normas	16. Establecen normas dentro de su grupo informal	X		X		X		X		
			17. Considera que siguiendo las normas facilita el cumplimiento de los objetivos grupales	X		X		X		X		
			18. El respeto mutuo es una norma vital para sus relaciones en los grupales informales	X		X		X		X		
	Relaciones entre roles	Liderazgo de grupo	19. Se siente satisfecho con el rol que desempeña dentro de su grupo informal	X		X		X		X		
			20. Considera que asume la posición de líder dentro de su grupo informal	X		X		X		X		
			21. El liderazgo dentro de su grupo informal es rotativo	X		X		X		X		
	Relaciones de status	Status social	22. Considera que existe discriminación en algunos grupos informales	X		X		X		X		

			23. Los grupos informales se unen por su mismo estatus, es decir, por nivel socioeconómico, apariencia, etc.	X		X		X		X		
			24. Considera usted que los grupos informales se forman de acuerdo a la jerarquía que tienen los trabajadores	X		X		X		X		
	Cohesión del grupo	Grado de cohesión	25. Considera usted que dentro de su grupo informal son unidos y se apoyan mutuamente cuando lo necesitan y festejan cuando alguien logra una meta	X		X		X		X		
			26. Considera usted que su grupo les brinda respaldo en las decisiones que pueda tomar	X		X		X		X		
Gestión de talento humano	Planificación de políticas	Políticas y estrategias	27. Las políticas y estrategias establecidas por la organización son concisas para el desarrollo de actividades	X		X		X		X		
	Organización del trabajo y su distribución	Diseño de puestos	28. El personal que labora en la organización cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña	X		X		X		X		
		Administración de puestos	29. La empresa hace de conocimientos las principales unidades orgánicas con las que interactúa cada puesto de trabajo.	X		X		X		X		
	Gestión del empleo	Reclutamiento y Selección	30. De acuerdo a la necesidad que requiere la organización, el personal es seleccionado.	X		X		X		X		

		Administración de personas	31. La empresa realiza la socialización como parte del proceso de vincular al colaborador con la empresa.	X		X		X		X		
	Gestión del rendimiento	Evaluación de desempeño	32. La organización realiza evaluaciones de desempeño a sus colaboradores	X		X		X		X		
33. Los resultados de la evaluación del personal, son analizados en equipo y socializados para la toma de decisiones.			X		X		X		X			
34. Su jefe inmediato le orienta respecto a su correcto desempeño.			X		X		X		X			
	Gestión de la compensación	Administración de compensación	35. La organización le brinda incentivos laborales (monetarios o no monetarios) por el buen desempeño en sus labores.	X		X		X		X		
36. El buen desempeño del personal, es reconocido por la organización (promoción, distinción, felicitación, etc.)			X		X		X		X			
37. Recibe su remuneración en la fecha establecida por la organización.			X		X		X		X			
	Gestión del desarrollo y capacitación	Capacitación	38. La organización realiza programas de capacitación para sus colaboradores	X		X		X		X		
39. Se realizan monitoreos al personal sobre la ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones.			X		X		X		X			



		Progresión de carrera	40. La empresa otorga facilidades para proseguir con estudios de maestría, cursos de especialización o diplomados.	X		X		X		X		
			41. La empresa cuenta con un buen sistema de ascensos.	X		X		X		X		
	Gestión de relaciones humanas y sociales	Seguridad y salud	42. La organización previene los riesgos de seguridad y salud en el trabajo	X		X		X		X		
		Bienestar social	43. La organización brinda el servicio y soporte del bienestar social	X		X		X		X		
		Cultura y clima laboral	44. El clima de laboral es confortable para desempeñar sus funciones.	X		X		X		X		
		Comunicación interna	45. En la organización se fomenta la unión y el compañerismo entre los colaboradores.	X		X		X		X		

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>COMENTARIOS FINALES</b>
FLORES CORNEJO JOSÉ HUMBERTO	
<b>DNI:</b> 17900201	
<b>FIRMA</b> 	Conforme

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**


<b>Datos del Experto</b>	
<b>Apellidos y nombres</b>	Mendoza Otiniano Royer Anthony
<b>Profesión</b>	Lic. en Administración
<b>Especialidad</b>	Relaciones Humanas
<b>Experiencia profesional</b>	17 años en Sector Público y Privado
<b>Institución</b>	Universidad Privada Antenor Orrego
<b>Fecha de Validación</b>	29/10/21
<b>E- mail</b>	rmendozao@upao.edu.pe
<b>Datos del trabajo de Investigación</b>	
<b>Título</b>	"Organización informal y la Gestión del talento humano de Gerencia de Personal, Municipalidad Provincial de Trujillo, 2021"
<b>Investigadores</b>	Mendoza Guarniz, Ana Lucia
	Plasencia Rubio, Fiorella
<b>Tipo de instrumento</b>	Encuesta/Cuestionario - Creado
<b>Instrucciones</b>	Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Relación clara y precisa		Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con la variable		Observaciones
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Organización Informal	Tamaño de grupo	Integrantes de grupo	46. Las actividades que realizan los grupos de 2 a 7 trabajadores, son simples	X		X		X		X		
			47. Las actividades que realizan los grupos de 8 a 12 trabajadores, son complejas	X		X		X		X		
	Normas del grupo	Conocimiento y seguimiento de normas	48. Establecen normas dentro de su grupo informal	X		X		X		X		
			49. Considera que siguiendo las normas facilita el cumplimiento de los objetivos grupales	X		X		X		X		
			50. El respeto mutuo es una norma vital para sus relaciones en los grupales informales	X		X		X		X		
	Relaciones entre roles	Liderazgo de grupo	51. Se siente satisfecho con el rol que desempeña dentro de su grupo informal	X		X		X		X		
			52. Considera que asume la posición de líder dentro de su grupo informal	X		X		X		X		
			53. El liderazgo dentro de su grupo informal es rotativo	X		X		X		X		
	Relaciones de status	Status social	54. Considera que existe discriminación en algunos grupos informales	X		X		X		X		

			55. Los grupos informales se unen por su mismo estatus, es decir, por nivel socioeconómico, apariencia, etc.	X		X		X		X	
			56. Considera usted que los grupos informales se forman de acuerdo a la jerarquía que tienen los trabajadores	X		X		X		X	
	Cohesión del grupo	Grado de cohesión	57. Considera usted que dentro de su grupo informal son unidos y se apoyan mutuamente cuando lo necesitan y festejan cuando alguien logra una meta	X		X		X		X	
			58. Considera usted que su grupo les brinda respaldo en las decisiones que pueda tomar	X		X		X		X	
Gestión de talento humano	Planificación de políticas	Políticas y estrategias	59. Las políticas y estrategias establecidas por la organización son concisas para el desarrollo de actividades	X		X		X		X	
	Organización del trabajo y su distribución	Diseño de puestos	60. El personal que labora en la organización cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña	X		X		X		X	
		Administración de puestos	61. La empresa hace de conocimientos las principales unidades orgánicas con las que interactúa cada puesto de trabajo.	X		X		X		X	
	Gestión del empleo	Reclutamiento y Selección	62. De acuerdo a la necesidad que requiere la organización, el personal es seleccionado.	X		X		X		X	

		Administración de personas	63. La empresa realiza la socialización como parte del proceso de vincular al colaborador con la empresa.	X		X		X		X		
	Gestión del rendimiento	Evaluación de desempeño	64. La organización realiza evaluaciones de desempeño a sus colaboradores	X		X		X		X		
65. Los resultados de la evaluación del personal, son analizados en equipo y socializados para la toma de decisiones.			X		X		X		X			
66. Su jefe inmediato le orienta respecto a su correcto desempeño.			X		X		X		X			
Gestión de la compensación	Administración de compensación	67. La organización le brinda incentivos laborales (monetarios o no monetarios) por el buen desempeño en sus labores.	X		X		X		X			
		68. El buen desempeño del personal, es reconocido por la organización (promoción, distinción, felicitación, etc.)	X		X		X		X			
		69. Recibe su remuneración en la fecha establecida por la organización.	X		X		X		X			
Gestión del desarrollo y capacitación	Capacitación	70. La organización realiza programas de capacitación para sus colaboradores	X		X		X		X			
		71. Se realizan monitoreos al personal sobre la ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones.	X		X		X		X			

		Progresión de carrera	72. La empresa otorga facilidades para proseguir con estudios de maestría, cursos de especialización o diplomados.	X		X		X		X			
			73. La empresa cuenta con un buen sistema de ascensos.	X		X		X		X			
	Gestión de relaciones humanas y sociales		Seguridad y salud	74. La organización previene los riesgos de seguridad y salud en el trabajo	X		X		X		X		
			Bienestar social	75. La organización brinda el servicio y soporte del bienestar social	X		X		X		X		
			Cultura y clima laboral	76. El clima de laboral es confortable para desempeñar sus funciones.	X		X		X		X		
			Comunicación interna	77. En la organización se fomenta la unión y el compañerismo entre los colaboradores.	X		X		X		X		

APELLIDOS Y NOMBRES	COMENTARIOS FINALES
MENDOZA OTINIANO ROYER ANTHONY	NINGUNO
DNI: 41051388	
FIRMA 	



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**


<b>Datos del Experto</b>	
<b>Apellidos y nombres</b>	Guerrero Rivas, Leydi Estefany
<b>Profesión</b>	Colegiada en Administración
<b>Especialidad</b>	Administración
<b>Experiencia profesional</b>	3 años
<b>Institución</b>	Universidad Privada Antenor Orrego
<b>Fecha de Validación</b>	30 de octubre 2021
<b>E- mail</b>	lguerreror1@gmail.com
<b>Datos del trabajo de Investigación</b>	
<b>Título</b>	"Organización informal y la Gestión del talento humano de Gerencia de Personal, Municipalidad Provincial de Trujillo, 2021"
<b>Investigadores</b>	Mendoza Guarniz, Ana Lucia
	Plasencia Rubio, Fiorella
<b>Tipo de instrumento</b>	Encuesta/Cuestionario - Creado
<b>Instrucciones</b>	Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Relación clara y precisa		Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con la variable		Observaciones
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Organización Informal	Tamaño de grupo	Integrantes de grupo	78. Las actividades que realizan los grupos de 2 a 7 trabajadores, son simples	X		X		X		X		
			79. Las actividades que realizan los grupos de 8 a 12 trabajadores, son complejas	X		X		X		X		
	Normas del grupo	Conocimiento y seguimiento de normas	80. Establecen normas dentro de su grupo informal	X		X		X		X		
			81. Considera que siguiendo las normas facilita el cumplimiento de los objetivos grupales	X		X		X		X		
			82. El respeto mutuo es una norma vital para sus relaciones en los grupales informales	X		X		X		X		
	Relaciones entre roles	Liderazgo de grupo	83. Se siente satisfecho con el rol que desempeña dentro de su grupo informal	X		X		X		X		
			84. Considera que asume la posición de líder dentro de su grupo informal	X		X		X		X		
			85. El liderazgo dentro de su grupo informal es rotativo	X		X		X		X		
	Relaciones de status	Status social	86. Considera que existe discriminación en algunos grupos informales	X		X		X		X		

			87. Los grupos informales se unen por su mismo estatus, es decir, por nivel socioeconómico, apariencia, etc.	X		X		X		X		
			88. Considera usted que los grupos informales se forman de acuerdo a la jerarquía que tienen los trabajadores	X		X		X		X		
	Cohesión del grupo	Grado de cohesión	89. Considera usted que dentro de su grupo informal son unidos y se apoyan mutuamente cuando lo necesitan y festejan cuando alguien logra una meta	X		X		X		X		
			90. Considera usted que su grupo les brinda respaldo en las decisiones que pueda tomar	X		X		X		X		
Gestión de talento humano	Planificación de políticas	Políticas y estrategias	91. Las políticas y estrategias establecidas por la organización son concisas para el desarrollo de actividades	X		X		X		X		
	Organización del trabajo y su distribución	Diseño de puestos	92. El personal que labora en la organización cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña	X		X		X		X		
		Administración de puestos	93. La empresa hace de conocimientos las principales unidades orgánicas con las que interactúa cada puesto de trabajo.	X		X		X		X		
	Gestión del empleo	Reclutamiento y Selección	94. De acuerdo a la necesidad que requiere la organización, el personal es seleccionado.	X		X		X		X		

		Administración de personas	95. La empresa realiza la socialización como parte del proceso de vincular al colaborador con la empresa.	X		X		X		X		
	Gestión del rendimiento	Evaluación de desempeño	96. La organización realiza evaluaciones de desempeño a sus colaboradores	X		X		X		X		
97. Los resultados de la evaluación del personal, son analizados en equipo y socializados para la toma de decisiones.			X		X		X		X			
98. Su jefe inmediato le orienta respecto a su correcto desempeño.			X		X		X		X			
Gestión de la compensación		Administración de compensación	99. La organización le brinda incentivos laborales (monetarios o no monetarios) por el buen desempeño en sus labores.	X		X		X		X		
			100. El buen desempeño del personal, es reconocido por la organización (promoción, distinción, felicitación, etc.)	X		X		X		X		
			101. Recibe su remuneración en la fecha establecida por la organización.	X		X		X		X		
Gestión del desarrollo y capacitación		Capacitación	102. La organización realiza programas de capacitación para sus colaboradores	X		X		X		X		
			103. Se realizan monitoreos al personal sobre la ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones.	X		X		X		X		

		Progresión de carrera	104. La empresa otorga facilidades para proseguir con estudios de maestría, cursos de especialización o diplomados.	X		X		X		X		
			105. La empresa cuenta con un buen sistema de ascensos.	X		X		X		X		
	Gestión de relaciones humanas y sociales	Seguridad y salud	106. La organización previene los riesgos de seguridad y salud en el trabajo	X		X		X		X		
		Bienestar social	107. La organización brinda el servicio y soporte del bienestar social	X		X		X		X		
		Cultura y clima laboral	108. El clima de laboral es confortable para desempeñar sus funciones.	X		X		X		X		
		Comunicación interna	109. En la organización se fomenta la unión y el compañerismo entre los colaboradores.	X		X		X		X		

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>COMENTARIOS FINALES</b>
Guerrero Rivas, Leydi Estefany	Todo conforme
<b>DNI:</b> 70411093	
<b>FIRMA</b> 	

## Anexo N° 6. RELACIÓN DE LOS TRABAJADORES



### MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO

Gerencia de Personal

Jr. Diego de Almagro N° 525, teléfono (044) 234541 – 221

#### RELACIÓN DE TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO CON CONTRATO VIGENTE A LA FECHA

Nº	D.N.I.	Apellidos y Nombres	Área funcional
1	40760349	ADRIANZEN PAICO, MARLENY	PLANILLAS
2	45957862	ARTEAGA MEDEROS, LEYDY MARISEL	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
3	70173807	CABRERA PICHEN, VILMA LORENA	PLANILLAS
4	18032371	CABRERA RODRIGUEZ, CATHERINE RAQUEL	CONTROL Y TIEMPO
5	42121779	CASTILLO CADENILLAS, OMAR ALEXIS	CONTRATOS
6	41793237	CASTILLO LOPEZ, JOSE LUIS	PLANILLAS
7	46212125	CASTRO MANTILLA, LILIAN LIZETT	SECRETARIA TÉCNICA
8	42454792	ESQUIVEL AREVALO, ELENA ELIZABETH	ÁREA LEGAL
9	80401655	GALARRETA ARIAS, FRANCISCO JOSE	CONTRATOS
10	17860641	GIL DE AGUILAR, SARA ISABEL	TRÁMITE DOCUMENTARIO
11	72480525	LAZO CASTILLO, BELISA ISABEL	ÁREA LEGAL
12	43067355	LEDESMA CORTUJO, MARIA LEONOR	SECRETARIA TECNICA
13	42299026	REYES MORENO, LUIS RICHARD	PLANILLAS
14	48178634	SEVILLA RAMIREZ, QUEREN CRYSTEL	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
15	47113167	VALQUI CASTILLO, MERLY CAROLINA	PLANILLAS
16	44617212	COELLO YARLEQUE, YRAIDA NOHELI	TRÁMITE DOCUMENTARIO
17	19223807	PAIRAZAMAN ROJAS, CESAR ORLANDO	TRÁMITE DOCUMENTARIO
18	70260360	VALDERRAMA PAREDES, SHEYLA LIZBETH	ÁREA LEGAL
19	18199629	CASTRO VASQUEZ, FREDDY JOEL –	GERENTE GERENCIA PERSONAL
20	18103134	VILLOSLADA ROMERO, VICTOR ANDRES	PLANILLAS
21	18029632	SIFUENTES VALLE FRANCISCO	PLANILLAS
22	42191597	AREVALO BARTRA FIORELLA	ÁREA LEGAL
23	41559780	VALERIANO CARRANZA, ROCIO DEL PILAR	ÁREA LEGAL
24	18190342	CHAMACHE AGUIRRE BETSY MAGGALI	SECRETARIA TECNICA
25	18140444	NUÑUVERO ALEJO ERICK RAFAEL	CONTROL Y TIEMPO
26	70054691	PIMINCHUMO GORDILLO KAREN YANINA	CONTROL Y TIEMPO
27	17879715	MORALES LLEMPEN FRANCISCO JAVIER	ARCHIVO GERENCIA PERSONAL
28	18016148	RAMOS BENITES, GERMAN	LEGAJOS GPER
29	41317141	MARQUINA LESCANO JOSE ISABEL	CONTROL Y TIEMPO
30	42439013	DIESTRA NARVAEZ DIANA GRACE	ASISTENTADO SOCIAL
31	17803955	PAREDES PEÑA MARILU EDITH	SECRETARIA GERENCIA
32	18065820	REBAZA ARANDA EDITH PERPETUA	ASISTENTADO SOCIAL
33	07296832	MENESES RUGEL LUIS ALBERTO	CONTROL Y TIEMPO
34	40495459	MENDOZA MORI TAMARA ANNALEN	CONTROL Y TIEMPO
35	43666904	PEÑA PERALTA SISNIEGAS WILSON JHONATHAN JUNIOR	CONTROL Y TIEMPO
36	76734895	ALVA MALAVER KARITO MEDALI	PLANILLAS
37	18144046	API NECIOSUP YRMA PATRICIA	TRAMITE DOCUMENTARIO
38	41040699	CORRALES ARAUJO BRENDA ARACELY	LEGAJOS
39	41264365	COSTILLA DAVILA CHRISTIAN NOE	TRÁMITE DOCUMENTARIO

  
 M.P. [Illegible]  
 R. [Illegible]  
 [Illegible]



## MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO

Gerencia de Personal

Jr. Diego de Almagro N° 525, teléfono (044) 234541 – 221

40	77269540	TORRES SÁNCHEZ FÁTIMA ISABEL	TRÁMITE DOCUMENTARIO
41	18158002	ALAYO RUIZ JOHNNY BERARDO	TRÁMITE DOCUMENTARIO
42	17890684	GOZZER KRUGG GERALDINE MASSIEL	ARCHIVO
43	17931683	FLORES FLORES ALEXANDRA	AREA LEGAL
44	17847444	SUYON JAVE GERMAN TEOFILO	AREA LEGAL
45	17902414	FLORES ATHO LUIGI RAUL	CONTROL Y TIEMPO
46	18100527	ESTEVEZ LANDERS ROBERTO GIOVANNI	SECRETARIA TECNICA
47	17866861	ALVA MALAVER KARITO MEDALI	PLANILLAS
48	17833127	BUSTINZA CONTRERAS VERONICA NANCY	SECRETARIA TECNICA
49	17929475	CEDANO VIVAR MIGUEL JESUS	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
50	17818308	GONZALES VALENCIA JOSE MIGUEL	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO  
Gerencia de Personal  
Rta. Luis...