

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, SISTEMAS E
INFORMÁTICA**

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TESIS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHANCAY, 2018.**

Para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR:

Bach. NEIL CRISTHIAN REYES FLORES

ASESOR:

Ing. JULIO FABIÁN AMADO SOTELO

Registro CIP: 29665

Huacho - Perú

2018

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE CHANCAY, 2018.

Bach. Neil Cristhian Reyes Flores

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Nota del autor:

Egresado de la facultad de Ingeniería Industrial, Sistemas e Informática, de la Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial, presento mi tesis con la finalidad de obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial, la presente investigación fue desarrollada en la Municipalidad Distrital de Chancay, institución que tuvo conocimiento del estudio realizado. Así mismo, la investigación fue desarrollada con el financiamiento propio del autor; se reconoce la contribución y asesoría del Ing. Julio Fabián Amado Sotelo para el desarrollo de la presente Tesis.

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

PRESIDENTE

Ing. Alejandro Hajar Tena

CIP 20456

SECRETARIO

Ing. Javier Honorato Ramírez Gómez

CIP 29678

VOCAL

Ing. Jaime Eduardo Gutiérrez Ascón

CIP 40021

ASESOR

Ing. Julio Fabián Amado Sotelo

CIP 29665

DEDICATORIA

A mis padres, quienes son mi motivación diaria para seguir luchando por mis objetivos y metas planteadas a lo largo de mi vida, por el apoyo incondicional que me brindan constantemente para ser una gran persona y un gran profesional.

Neil Cristhian Reyes Flores

AGRADECIMIENTO

A mis padres, Nancy Flores Figueroa y Filomeno Reyes Rojas por sus constantes enseñanzas y el apoyo incondicional que me brindan desde pequeño para ser una gran persona y un gran profesional con ética y valores.

Al Ing. Julio Fabián Amado Sotelo, por su asesoramiento, su metodología y sobre todo por brindarme parte de su tiempo para la elaboración de mi tesis.

A la Municipalidad Distrital de Chancay, por brindarme la oportunidad de laborar en esta entidad y permitirme el desarrollo de mi tesis.

Neil Cristhian Reyes Flores

CONTENIDO

PORTADA.....	i
CONTRAPORTADA	ii
ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación de la investigación.....	5
1.5. Delimitación de la investigación	7
1.5.1. Delimitación temporal	7
1.5.2. Delimitación espacial	7
1.5.3. Delimitación social	7
1.6. Viabilidad de la investigación	7
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. Antecedentes internacionales	8
2.1.2. Antecedentes nacionales	13
2.2. Bases teóricas	21
2.2.1. Gestión del talento humano	21
2.2.2. Administración de recursos humanos	21
2.2.3. Objetivos de la gestión del talento humano	22
2.2.4. Importancia de la gestión del talento humano	24

2.2.5.	Planificación del talento humano	25
2.2.6.	Integración del talento humano	28
2.2.7.	Desarrollo del talento humano.....	31
2.2.8.	Desempeño laboral	36
2.2.9.	Eficacia laboral	44
2.2.10.	Eficiencia laboral	45
2.2.11.	Trabajo en equipo	45
2.3.	Definiciones Conceptuales.....	46
2.3.1.	Gestión.....	46
2.3.2.	Gestión de talento humano	46
2.3.3.	Talento humano	46
2.3.4.	Planificación de talento humano.....	47
2.3.5.	Integración del talento humano	47
2.3.6.	Selección de personal	47
2.3.7.	Desarrollo del talento humano.....	47
2.3.8.	Desempeño laboral	47
2.3.9.	Eficacia laboral	48
2.3.10.	Eficiencia laboral	48
2.3.11.	Trabajo en equipo	48
2.4.	Formulación de la hipótesis	48
2.4.1.	Hipótesis general	48
2.4.2.	Hipótesis específicas.....	48
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA		49
3.1.	Diseño metodológico.....	49
3.1.1.	Tipo de investigación.....	49
3.1.2.	Nivel de investigación	49
3.1.3.	Diseño específico de la investigación.....	50
3.1.4.	Enfoque de la investigación.....	50
3.2.	Población y muestra	50
3.2.1.	Población	50
3.2.2.	Muestra	50
3.3.	Operacionalización de variables e indicadores	51
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	52
3.4.1.	Técnicas a emplear	52
3.4.2.	Descripción de los instrumentos.....	52

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	53
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	55
4.1. Gestión del talento humano	55
4.2. Planificación del talento humano	56
4.3. Integración del talento humano	74
4.4. Desarrollo del talento humano	88
4.5. Desempeño laboral	97
4.6. Resultados descriptivos de las variables y dimensiones	109
4.6.1. Variable X: gestión del talento humano	109
4.6.2. Variable Y: desempeño laboral	113
4.7. Resultados metodológicos	117
4.7.1. Validez del instrumento	117
4.7.2. Confiabilidad del instrumento	118
4.7.3. Modelamiento general de la investigación	119
4.7.4. Modelamientos parciales	120
4.7.5. Contrastación de hipótesis general	123
4.7.6. Contrastación de las hipótesis específicas	125
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	131
5.1. Discusión	131
5.2. Conclusiones	134
5.3. Recomendaciones	135
CAPÍTULO 6. FUENTES DE INFORMACIÓN	137
6.1. Fuentes bibliográficas	137
6.2. Fuentes electrónicas	138
ANEXOS	141

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables e indicadores	51
Tabla 2. Número de puestos de la entidad según mapeo	58
Tabla 3. Ingreso promedio por puesto	60
Tabla 4. Ficha de proceso nivel 0 gestión del talento humano	63
Tabla 5. Ficha de proceso nivel 1 gestión del empleo	63
Tabla 6. Ficha de proceso nivel 1 gestión de capacitación y desempeño	64
Tabla 7. Ficha de proceso nivel 1 gestión de compensación	65
Tabla 8. Ficha de proceso nivel 1 gestión de relaciones humanas y sociales	66
Tabla 9. Escala de valoración del impacto.....	67
Tabla 10. Ponderación de procesos nivel 1	67
Tabla 11. Análisis de brechas para la gestión del empleo	68
Tabla 12. Tabla de frecuencias - inadecuada contratación de personal	69
Tabla 13. Análisis de brechas para la gestión de capacitación y desempeño	70
Tabla 14. Tabla de frecuencias – falta de capacitación del personal	71
Tabla 15. Tabla de frecuencias - inexistencia de evaluación de desempeño	73
Tabla 16. Análisis de brechas para la gestión de relaciones humanas y sociales	74
Tabla 17. Procedimientos actuales para la contratación de un nuevo servidor civil	75
Tabla 18. Procedimientos propuestos para la contratación de un nuevo servidor civil	78
Tabla 19. Datos del primer trabajador de la Municipalidad	89
Tabla 20. Obtención de valores logarítmicos para el primer trabajador	89
Tabla 21. Datos del segundo trabajador de la Municipalidad.....	91
Tabla 22. Obtención de valores logarítmicos para el segundo trabajador	91
Tabla 23. Datos del tercer trabajador de la Municipalidad	93
Tabla 24. Obtención de valores logarítmicos para el tercer trabajador	93
Tabla 25. Plan de desarrollo de las personal para los trabajadores identificados	95
Tabla 26. Tiempos promedio en horas para la elaboración de informes	97
Tabla 27. Tiempos promedio en minutos para la elaboración de informes	99
Tabla 28. Factores del desempeño laboral y sus respectivos pesos	102
Tabla 29. Escala de desempeño laboral	105
Tabla 30. Causas de mayor relevancia y sus respectivas soluciones propuestas.....	107
Tabla 31. Nivel de percepción de la variable gestión del talento humano	109
Tabla 32. Nivel de percepción de la dimensión planificación del talento humano	110
Tabla 33. Nivel de percepción de la dimensión integración del talento humano	111

Tabla 34. Nivel de percepción de la dimensión desarrollo del talento humano	112
Tabla 35. Nivel de percepción de la variable desempeño laboral.....	113
Tabla 36. Nivel de percepción de la dimensión eficacia laboral	114
Tabla 37. Nivel de percepción de la dimensión eficiencia laboral	115
Tabla 38. Nivel de percepción de la dimensión trabajo en equipo	116
Tabla 39. Puntaje de jueces expertos	117
Tabla 40. Calificación porcentual de jueces expertos.....	118
Tabla 41. Escala de validez.....	118
Tabla 42. Estadísticos de fiabilidad	118
Tabla 43. Escala de confiabilidad	119
Tabla 44. Resumen del modelo general	119
Tabla 45. Grado de relación según el coeficiente de correlación	119
Tabla 46. Coeficientes del modelo general.....	120
Tabla 47. Resumen del modelo desempeño laboral – planificación del talento humano	121
Tabla 48. Coeficientes del modelo desempeño laboral – planificación del talento humano.	121
Tabla 49. Resumen del modelo desempeño laboral – integración del talento humano.....	122
Tabla 50. Coeficientes del modelo desempeño laboral – integración del talento humano....	122
Tabla 51. Resumen del modelo desempeño laboral – desarrollo del talento humano.....	123
Tabla 52. Coeficientes del modelo desempeño laboral – desarrollo del talento humano.....	123
Tabla 53. Tabla de contingencia gestión del talento humano * desempeño laboral.....	124
Tabla 54. Prueba Rho de Spearman para variables generales	124
Tabla 55. Tabla de contingencia planificación del talento humano * desempeño laboral	126
Tabla 56. Prueba Rho de Spearman planificación del talento humano * desempeño laboral	126
Tabla 57. Tabla de contingencia integración del talento humano * desempeño laboral	127
Tabla 58. Prueba Rho de Spearman integración del talento humano * desempeño laboral ..	128
Tabla 59. Tabla de contingencia desarrollo del talento humano * desempeño laboral	129
Tabla 60. Prueba Rho de Spearman desarrollo del talento humano * desempeño laboral	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Nivel de investigación correlacional	49
Figura 2. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Chancay	57
Figura 3. Mapa de procesos de la Municipalidad Distrital de Chancay	61
Figura 4. Diagrama de Ishikawa para la inadecuada contratación de personal	69
Figura 5. Diagrama de Pareto en la inadecuada contratación de personal.....	70
Figura 6. Diagrama de Ishikawa para la falta de capacitación del personal	71
Figura 7. Diagrama de Pareto en la falta de capacitación del personal	72
Figura 8. Diagrama de Ishikawa para la inexistencia de evaluaciones de desempeño	72
Figura 9. Diagrama de Pareto para la inexistencia de evaluación de desempeño.....	73
Figura 10. Diagrama de flujo actual para la contratación de un nuevo servidor civil	77
Figura 11. Diagrama de flujo propuesto para la contratación de un nuevo servidor civil - 1..	81
Figura 12. Diagrama de flujo propuesto para la contratación de un nuevo servidor civil - 2..	82
Figura 13. Propuesta de elaboración de un perfil de puesto	87
Figura 14. Ecuación de la línea de tendencia para el primer trabajador	90
Figura 15. Curva de aprendizaje del primer trabajador	90
Figura 16. Ecuación de la línea de tendencia para el segundo trabajador	92
Figura 17. Curva de aprendizaje del segundo trabajador.....	92
Figura 18. Ecuación de la línea de tendencia para el tercer trabajador.....	93
Figura 19. Curva de aprendizaje del tercer trabajador	94
Figura 20. Ficha de evaluación de desempeño laboral propuesto (Autoevaluación)	103
Figura 21. Ficha de evaluación de desempeño laboral propuesto (Jefe inmediato)	104
Figura 22. Informe de resultados de la evaluación de desempeño laboral	105
Figura 23. Plan de acción propuesto	108
Figura 24. Nivel de percepción de la variable gestión del talento humano	109
Figura 25. Nivel de percepción de la dimensión planificación del talento humano	110
Figura 26. Nivel de percepción de la dimensión integración del talento humano	111
Figura 27. Nivel de percepción de la dimensión desarrollo del talento humano	112
Figura 28. Nivel de percepción de la variable desempeño laboral	113
Figura 29. Nivel de percepción de la dimensión eficacia laboral	114
Figura 30. Nivel de percepción de la dimensión eficiencia laboral	115
Figura 31. Nivel de percepción de la dimensión trabajo en equipo.....	116

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	142
Anexo 2. Instrumento de la investigación - cuestionario.....	143
Anexo 3. Validación de juicio de experto 1.....	145
Anexo 4. Validación de juicio de experto 2.....	146
Anexo 5. Validación de juicio de experto 3.....	147
Anexo 6. Base de datos – procesamiento en SPSS V.21.....	148

Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

Management of Human Talent and Labor Performance of the Administrative Staff of the District Municipality of Chancay, 2018.

Neil Cristhian Reyes Flores¹

RESUMEN

Objetivo: Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay.

Métodos: Se recopiló información referente a los procesos de la gestión del talento humano y desempeño laboral. Así mismo, se aplicó un cuestionario de investigación a 120 trabajadores administrativos.

Resultados: Se realizó un diagnóstico situacional de los procesos involucrados con el fin de proponer mejoras ante las deficiencias identificadas. Se determinó la relación que existe entre las variables, igual a $R=97,1\%$ considerado como un grado de correlación positiva muy fuerte. Se realizó la contrastación de hipótesis con el estadístico Rho de Spearman, la cual arrojó un p-valor = 0,000 aceptando la hipótesis alternativa a un nivel de significancia del 5%. **Conclusión:** La gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay.

Palabras claves: Gestión del talento humano, desempeño laboral, talento humano

ABSTRACT

Objective: To determine the relationship that exists between the management of human talent and the work performance of the administrative staff of the District Municipality of Chancay. **Methods:** Information was collected regarding the processes of human talent management and job performance. Likewise, an investigation questionnaire was applied to

120 administrative workers.

Results: A situational diagnosis was made of the processes involved in order to propose improvements to the deficiencies identified. The relationship between the variables was determined, equal to $R = 97.1\%$ considered as a very strong degree of positive correlation. The hypothesis was tested with the Spearman's Rho statistic, which showed a p-value = 0.000, accepting the alternative hypothesis at a 5% level of significance.

Conclusion: The management of human talent is related to the work performance of the administrative staff of the District Municipality of Chancay.

Keywords: Human talent management, job performance, human talent.

¹ Facultad de Ingeniería Industrial, Sistemas e Informática, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Perú.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación trata sobre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, en el cual se busca determinar el grado de relación que existe entre ambas variables de estudio.

El trabajo de investigación fue realizado en esta entidad pública con el objetivo general de determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo y poder conocer la percepción que tienen los trabajadores administrativos respecto a las variables de estudio de la presente investigación.

Con el fin de tener información relevante respecto a la situación actual de la gestión del talento humano y el desempeño laboral se realizó el análisis situacional de los procesos que involucra la gestión del talento humano, debido a que el talento humano es uno de los recursos más importantes que pueda tener toda entidad y de ellos dependerá la calidad del servicio que se brinde a los ciudadanos. Por ello, contar con información de la situación actual podría ayudar a mejorar la toma de decisiones de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos respecto al cómo desarrollar una buena gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo.

El presente trabajo de investigación siguió un orden según la estructura proporcionada por la Universidad, el cual comprende los siguientes capítulos.

En el capítulo 1, se refiere al planteamiento del problema respecto al trabajo de investigación, en la que se describe la realidad problemática identificada, se formula el problema general y los problemas específicos, así como los objetivos de la investigación tales como el objetivo general y los objetivos específicos. Así mismo se hace mención de la justificación de la investigación.

En el capítulo 2, se presenta información relacionada al marco teórico en el cual se detallan los antecedentes internacionales como también los nacionales que están relacionados

a la investigación, las bases teóricas referidas a las variables y dimensiones que se plantean en la investigación, las definiciones conceptuales y la formulación de la hipótesis general como específicas.

En el capítulo 3, se refiere a la metodología que se emplea en la investigación; conformada por el diseño metodológico, la cual contiene el tipo, nivel, diseño y enfoque de la investigación, la población de estudio, la operacionalización de variables e indicadores y las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de los datos y para el procesamiento de la información.

En el capítulo 4, se presentan los resultados relacionados a los procesos de la gestión del talento humano, compuesta por la planificación, integración y desarrollo del talento humano y el estado del proceso de desempeño laboral; así mismo, se presentan los resultados descriptivos referidos a las variables y dimensiones. Por último, los resultados metodológicos compuesto por la validez y confiabilidad del instrumento, el modelamiento de la investigación y la contrastación de las hipótesis que fueron planteadas en el capítulo 2.

En el capítulo 5, se presenta la discusión de los resultados obtenidos en la investigación en comparación de los resultados obtenidos por otros investigadores que se mencionan en los antecedentes, así como las conclusiones relacionadas a los problemas, objetivos e hipótesis de la investigación y como parte final de este capítulo las recomendaciones necesarias.

Y por último en el capítulo 6, se presentan las fuentes de información que fueron utilizadas para la realización del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Se entiende que la gestión del talento humano es uno de los enfoques más importantes en la actualidad debido a que es un factor clave para el correcto funcionamiento de toda organización, la cual incide en el desempeño de los trabajadores pertenecientes a las organizaciones, ello se ve reflejado en la situación en la que se encuentra cada organización, sea una situación positiva o negativa, estos dos estados en la que se puede encontrar una organización es producto de la buena o la mala gestión del talento humano que realiza cada organización.

La gestión del talento humano con el pasar de los años ha tomado mayor importancia en las organizaciones internacionales con el fin de ofrecer servicios y productos de calidad a sus usuarios finales, teniendo como asociado principal el personal más idóneo que cubra los diversos cargos y puestos de trabajo que ofrece la organización, por ello, la gestión del talento humano cumple un rol muy importante en aquellas organizaciones que desean grandes cambios favorables a través de la aplicación de los diversos procesos que esta requiere y ello se refleja en el desempeño laboral positivo de los colaboradores dentro de las organizaciones.

Es por eso que, las organizaciones exitosas consideran la gestión del talento humano como uno de los pilares importantes que mayor inversión demanda, con el fin de brindar servicios y productos de calidad. Así mismo, consideran a los colaboradores como asociados principales de la organización. Por ello, las organizaciones que desean superarse invierten constantemente en capacitaciones y desarrollo de los colaboradores para así poder obtener resultados favorables en producción como también en el desempeño laboral.

Las organizaciones públicas en el ámbito nacional van en un rumbo contrario a las organizaciones internacionales, ello se ve reflejada en la falta de planes de capacitaciones y de desarrollo profesional de los servidores civiles, así como la falta de un ambiente de trabajo

adecuado en algunos de los casos. Son los servidores civiles parte fundamental de las organizaciones públicas y por ende el buen desempeño laboral de ellos se verá reflejada en las ventajas competitivas que puedan desarrollar.

La Municipalidad Distrital de Chancay no es excluida ni ajena a lo descrito, debido a que como organización pública cumple un papel importante en la entrega de servicios hacia los ciudadanos, y que mejor manera de fortalecer la gestión del talento humano a través de procesos adecuados que permitan orientar la buena gestión, y así poder brindar bienes y servicios de manera eficiente, eficaz y sobre todo de calidad.

Ahora si bien es cierto que la Municipalidad Distrital de Chancay viene trabajando de manera apropiada en diversos procesos de la organización, incluso hoy en día es una de las municipalidades reconocidas a nivel nacional por la buena gestión que viene desarrollando; sin embargo, existen problemas que el investigador pudo observar, los cuales están relacionados a la forma en la que se desarrollan los procesos de la gestión del talento humano, de los cuales se pueden mencionar que la planificación del talento humano no es un proceso prioritario, debido a que solo se realiza por cumplimiento a las normas legales establecidas por las entidades pertinentes como es el caso de SERVIR, y que la elaboración de los diversos documentos de gestión relacionados a la planificación no necesariamente se cumplen al pie de la letra.

La integración del talento humano en algunos de los casos se desarrolla de manera inadecuada, es decir, que se desarrolla sin aplicar los debidos procesos que esta demanda, incluso no se aplican métodos necesarios para poder reclutar y seleccionar a los servidores civiles que ocuparán los puestos de trabajo que estén disponibles. La selección del talento humano en algunos de los casos se desarrolla de manera incorrecta, es decir esta selección se realiza a partir de los integrantes de cierto partido político entrante, y que en muchos de los casos son seleccionados a pesar de que no cumplen con los conocimientos y requisitos

necesarios que el puesto exige. Y respecto al desarrollo del talento humano en cuanto a capacitaciones se refiere se observa que son pocas las que se realizan, incluso no son desarrolladas de manera constante, teniendo en cuenta que este proceso es importante para el incremento de los conocimientos y de las habilidades de los servidores civiles.

Si la Municipalidad Distrital de Chancay sigue desarrollando sus procesos de la misma manera como lo viene haciendo, y no propone realizar cambios en los procesos que implica la gestión del talento humano a través de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos con el fin de promover una buena gestión, entonces la institución seguirá desarrollando sus procesos sin poder cumplir con sus objetivos institucionales y sin poder brindar los bienes y servicios con la calidad adecuada para los ciudadanos quienes son los principales beneficiarios/usuarios. Chiavenato (2009) señala que la gestión del talento humano está compuesta por un conjunto de actividades cuyo objetivo es promover la competitividad de la organización a través de la alineación de las competencias de los trabajadores con las estrategias institucionales y la implicancia en el desempeño laboral de los trabajadores.

Por ello, la presente investigación pretende conocer la situación actual de los procesos que implica la gestión del talento humano, tales como la planificación, integración y desarrollo del talento humano con el fin de proponer oportunidades de mejora y un plan de acción aplicable con el fin de fortalecer el desempeño laboral, para en un futuro observar cambios positivos en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay. Así mismo, la percepción de las variables y dimensiones a través de un análisis descriptivo, la relación existente entre las variables de estudio gestión del talento humano y desempeño laboral con el fin de plantear discusiones, conclusiones y recomendaciones necesarias para que la gestión del talento humano en la Municipalidad forme parte de una cultura de mejora continua basada en la satisfacción de los usuarios internos y externos de la entidad.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018?
- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la integración del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018?
- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

- Determinar la relación que existe entre la integración del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.
- Determinar la relación que existe entre el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

1.4. Justificación de la investigación

La justificación de la presente investigación se basa en determinar la relación que existe entre gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay en el año 2018.

Por ello, mediante esta investigación y su respectivo análisis de los resultados se pudo determinar la situación actual de los procesos con relación a la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Chancay.

Hoy en día, si se desea mejorar el desempeño laboral del personal es de suma importancia invertir en conocimientos a través de planes de capacitaciones y programas de desarrollo profesional dirigidos a los trabajadores, con el propósito de actualizarlos y dotarlos de conocimientos teóricos y prácticos, ello es importante, pues en la actualidad se requiere de personal con mayores capacidades que deben de ser aplicadas en el puesto de trabajo.

Por ello, la presente investigación ayudará a conocer los factores que puedan mejorar la gestión del talento humano a través de un plan de acción basada en oportunidades de mejora, por ende, fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo y brindar servicios de calidad a la ciudadanía.

Ahora si bien es cierto que en la Municipalidad el ingreso de trabajadores se hace en algunos casos de manera incorrecta, es decir la nueva gestión municipal selecciona su personal de confianza para ocupar ciertos puestos de trabajo, pero que dichos trabajadores en

muchos de los casos no cumplen con el perfil ni con los requisitos que exige el puesto, por ende, el desempeño es bajo por lo que no conocen y no dominan las actividades que se realizan. El talento humano debe de mirarse como parte importante de una organización y debe de realizarse el debido proceso de reclutamiento y selección del personal, fomentar su desarrollo que en efecto tendrá resultados positivos, debido a que todo trabajador que se le brinda el debido apoyo para su desarrollo contribuirá al incremento de su desempeño, y tendrá como efecto la plena satisfacción de los ciudadanos al ser ellos los principales usuarios de los bienes y servicios que brinda la institución.

Cabe señalar que la nueva Ley N° 30057 - Ley de Servicio Civil (2013), viene tomando fondo desde años atrás, esta ley es impulsada por el Estado peruano a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, y se está aplicando a las distintas instituciones públicas a nivel nacional. Esta Ley busca mejorar el servicio que se les brinda a los ciudadanos a través de una buena atención por parte de los servidores públicos y con la entrega de los bienes y servicios con valor público, y que, a través del principio de meritocracia, los servidores que demuestren mejor desempeño a través de la aplicación constante de conocimientos, habilidades y destrezas irán ocupando cargos importantes.

Entonces, al conocer la realidad a través del análisis de los resultados de las variables de estudio se plantea un plan de acción para la correcta gestión del talento humano y así poder mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en un futuro cercano, por ello, gran parte dependerá de la puesta en marcha con la que la organización efectuará los debidos procesos que la gestión demanda en relación a la planificación, integración y desarrollo del talento humano.

Por último, al evaluar la percepción de la gestión del talento humano y el desempeño laboral, la institución podrá optar por realizar diversas medidas y cambios con el fin de mejorar la calidad de trabajo del personal administrativo y velar por la entrega de bienes y

servicios con calidad brindados por la Municipalidad Distrital de Chancay, y así optar por nuevos enfoques de manejo del talento humano.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

La presente investigación se realizó en el periodo 2018.

1.5.2. Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Chancay, provincia de Huaral, perteneciente a la región Lima en el año 2018, en las áreas que involucran al personal administrativo.

1.5.3. Delimitación social

La presente investigación tuvo como participantes al autor de la presente investigación, al asesor de tesis, jurados y al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay.

1.6. Viabilidad de la investigación

La presente investigación fue viable porque se contó con la disponibilidad de información, participación del personal y apoyo de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos para la realización de la presente investigación, disponibilidad de tiempo por parte del autor, los entrevistados y disponibilidad de recursos económicos. Además, se contó con el compromiso para realizar la investigación y obtener resultados favorables a la investigación.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes necesarios para realizar la presente investigación se han conseguido de tesis realizadas en el ámbito internacional como nacional, respecto al tema de la gestión del talento humano y el desempeño laboral, en algunos de los casos los antecedentes no relacionan las dos variables de estudio en las investigaciones, lo que ocasionó una búsqueda laboriosa. Sin embargo, las investigaciones encontradas fueron de gran ayuda para el desarrollo de la presente investigación.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Explorando la documentación existente del ámbito internacional respecto a la gestión del talento humano y desempeño laboral, se verifica la existencia de tesis relacionadas a las variables de estudio tal y como se muestra a continuación:

- i. Cevallos, Y. (2013). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, año 2013* (Tesis de pregrado). Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador.

La presente investigación tiene como objetivo general:

Determinar la incidencia de la gestión de la unidad de talento humano en el desempeño laboral, mediante un estudio que involucre a directivos, personal administrativo y técnico orientado al diseño de un modelo de gestión para fortalecimiento del desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena. (p. 9)

Es una investigación de tipo aplicada y a un nivel de investigación descriptiva, en este estudio se utilizó la población laboral conformada por 58 trabajadores, el instrumento utilizado fue el cuestionario aplicándose la escala de tipo Likert.

Se obtuvo como resultado:

Chi cuadrada en promedio es 5,385, superior a la chi teórica $gl = 1 =$ al 95% = 3.84, por lo que se acepta la hipótesis de trabajo. Se Puede manifestar que con la gestión de la unidad de talento humano incidirá positivamente en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena. (p. 98)

- ii. García, A. (2013). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel* (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Estatal Del Carchi, Tulcán, Ecuador. La presente investigación tiene como objetivo general:

Analizar como la deficiente Gestión del Recurso Humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicio del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”, con el fin de elaborar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. (p. 10)

Es una investigación de tipo aplicada y a un nivel de investigación exploratoria, en este estudio la población estuvo conformada por 11 personas, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta.

Se obtuvo como resultado:

Analizada la información obtenida se puede decir que es posible mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios de la institución por que se ha identificado aspectos sobre los cuales hay que trabajar; entre ellos se encuentra el deficiente proceso de selección del

personal, la inexistencia de una planeación de capacitaciones que permita al personal actualizar sus conocimientos, habilidades y actitudes. (p. 104)

Se concluye mencionando:

La gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones asiladas para estos fines; durante la entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos. (p. 107)

- iii. Llugsha, L. (2011). *Sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa "Tierra Linda" del Cantón Píllaro* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. La presente investigación tiene como objetivo general: "Evaluar como el Sistema de Gestión del Talento Humano incide en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda" (p. 7).

Es una investigación de tipo aplicada y a un nivel de investigación correlacional, en este estudio la población estuvo conformada por 36 personas, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta.

Se obtuvo como resultado:

El valor de $X^2_t = 3.841 < X^2_c = 20.91$ Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la Implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano permitirá incrementar el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda. Y se rechaza la hipótesis nula. (p. 60)

Se concluye mencionando:

El problema objeto de estudio como es la falta de un adecuado Sistema de Gestión del Talento Humano, el personal de la empresa, así como los clientes de la empresa Tierra Linda estarían dispuestos a acoplarse al uso de nuevas herramientas administrativas que permitan mejorar el nivel de desempeño laboral, tanto de directivos como de empleados. (p.61)

- iv. Villavicencio, M. (2015). *Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México. La presente investigación tiene como objetivo general: “Identificar los efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral” (p. 66).

Es una investigación de tipo aplicada y a un nivel de investigación cuasi experimental, en este estudio la población estuvo conformada por más de 700 empleados, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta.

Se concluye mencionando:

Los resultados de la intervención en el clima organizacional y los correspondientes a los indicadores al desempeño laboral, demuestran que hubo un efecto positivo en los procesos como consecuencia de la intervención realizada. En este sentido, intervenciones similares, donde se implementen acciones basadas en los resultados de instrumentos de medición válidos y confiables, así como en una estrategia sistémica, propiciarán que se presente efectivamente una inversión adecuada de tiempo y otros recursos para mejorar el clima de trabajo y como consecuencia, el desempeño a nivel de resultados individuales y organizacionales. (p.161)

- v. Latorre, F. (2011). *La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, Valencia, España. La presente investigación tiene como objetivo principal: “Analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional” (p. 113).

Es una investigación de tipo aplicada y a un nivel de investigación correlacional. Es un estudio de campo con un diseño transversal que pretendía analizar la situación laboral y el bienestar psicológico de trabajadores europeos bajo distintas situaciones de empleo. Este proyecto internacional incluye varios países europeos (Reino Unido, Alemania, España, Bélgica, Holanda y Suiza) e Israel. La muestra estuvo conformada en 4 muestras, muestra A (835 empleados españoles), muestra B (3808 empleados y 149 gerentes), muestra C (5345 empleados). El instrumento utilizado fue el cuestionario.

Se concluye mencionando:

Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización. (p. 282)

- vi. Díaz, C. y Lucas, Y. (2014). *Evaluación de las medidas de control en el desempeño laboral en la empresa tuberías pacífico s.a. y su impacto en la*

productividad: periodo 2009- 2011 (Tesis de pregrado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. La presente investigación tiene como objetivo general: “Evaluar el mecanismo de control del desempeño laboral actual y proponer una reingeniería de la organización de la empresa, creando el departamento de Talento Humano para mejorar el rendimiento y la productividad de los trabajadores de Tuberías Pacífico S.A” (p. 10).

Es una investigación de tipo aplicada y a un nivel de investigación explicativa, en este estudio la población estuvo conformada por 59 trabajadores, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta.

Se concluye mencionando:

El no contar con un Departamento de Talento Humano que se encargue estrictamente del desenvolvimiento de sus empleados ha generado dificultades en cuanto a la administración correcta de su capital humano, esto a su vez implica costos y gastos extraordinarios para Tuberías Pacífico S.A. (p. 95)

2.1.2. Antecedentes nacionales

Explorando la documentación existente del ámbito nacional respecto a la gestión del talento humano y desempeño laboral, se verifica la existencia de tesis relacionadas a las variables de estudio tal y como se muestra a continuación:

- i. Inca, K. (2015). *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. La presente investigación tiene como objetivo general: “Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los

trabajadores y funcionarios en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015” (p. 20).

Es una investigación de tipo aplicada y a un nivel de investigación descriptivo correlacional, en este estudio la población estuvo conformada por 203 trabajadores y la muestra por 104 trabajadores, la técnica utilizada fue la encuesta.

Se obtuvo como resultado: “Dados los resultados, afirmamos que existe una relación positiva alta (0,819) entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral” (p. 68).

Se concluye mencionando:

La gestión de talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador. (p. 76)

- ii. Oscco, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. La presente investigación tiene como objetivo general: “Determinar la relación existente de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, Apurímac, 2014” (p. 21).

Es una investigación de tipo aplicada y a un nivel de investigación transeccional

correlacional, en este estudio la población estuvo conformada por 35 trabajadores, la técnica utilizada fue la encuesta.

Se obtuvo como resultado: “Se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación significativa positiva débil (Rho de Spearman: 0.552) entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad distrital de Pacucha, 2014” (p. 95).

Se concluye mencionando: “La gestión del talento humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman 0.552” (p. 101).

- iii. Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas Surco-Lima, año 2015* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. La presente investigación tiene como objetivo general: “Establecer y describir la relación existente entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa FerroSistemas, Surco-Lima en el año 2015” (p. 60).

Es una investigación de tipo aplicada y a un nivel de investigación descriptivo correlacional, en este estudio la población estuvo conformada por 84 trabajadores de la empresa, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta.

Se obtuvo como resultado “Dado el valor ($r=0,65$) y el valor de significancia $p=0,000$, entonces se cumple que ($p<0,05$); por lo tanto, se cumple que existe una relación directa y moderada entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral” (p. 87).

Se concluye mencionando:

La gestión del talento humano por competencias incidió positivamente en aumentar el desempeño en todo proceso productivo haciendo frente a factores de cambios que se han producido y siguen produciéndose en las economías, globalización de mercado, desarrollo tecnológico y volúmenes de información disponible. (p. 105)

- iv. Nolberto, M. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Pichanaqui, 2017* (Tesis de pregrado). Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú. La presente investigación tiene como objetivo general: “Determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017” (p. 12).

Es una investigación de tipo aplicada y a un nivel de investigación correlacional, en este estudio la población y la muestra estuvo conformada por el mismo número de trabajadores siendo un total de 232 trabajadores administrativos de la municipalidad, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta.

Se obtuvo como resultado:

De acuerdo a la prueba de hipótesis podemos decir que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral, con una correlación de 0.819; en tal sentido se aprueba la hipótesis de investigación donde si existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017. (p. 60)

Se concluye mencionando:

La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador. (p. 65)

- v. Solano, M. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Seda Huánuco, sede central – periodo 2017* (Tesis de maestría). Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú. La presente investigación tiene como objetivo general: “Medir la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Empresa Seda Huánuco, sede central Periodo – 2017” (p. 9).

Realizó una investigación de tipo aplicada y a un nivel de investigación descriptivo correlacional, en este estudio la población y la muestra estuvo conformada por 154 trabajadores, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta.

Se obtuvo como resultado:

A través del coeficiente de correlación de Pearson (0,627) el nivel de relación es positivamente. Teniendo un valor de significancia de 0.000 que es menor a 0.05, Por tanto, se considera comprobada la hipótesis general alterna. Es decir que la gestión del talento humano se relaciona positivamente con el desempeño laboral en Empresa Seda Huánuco, sede central – Periodo 2017. (p. 82)

Se concluye mencionando:

Se muestra la relación positiva entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, luego de medir las variables donde a través del coeficiente de correlación de Pearson (0.627), se obtuvo un valor de significancia bilateral de (0.000) que es menor a 0.05; por lo que se puede afirmar que la Gestión del Talento Humano se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la Empresa Seda Huánuco, sede central - 2017. (p. 95)

- vi. Ccoicca, E. (2017). *Relación de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Ensil E.I.R.L. Huancayo; 2016-2017* (Tesis de pregrado). Universidad Continental, Huancayo, Perú. La presente investigación tiene como objetivo general: “Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ENSIL E.I.R.L. Huancayo 2016-2017” (p. 16).

Es una investigación de tipo pura y a un nivel de investigación correlacional, en este estudio la población estuvo conformada por 10 trabajadores, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta.

Se obtuvo como resultado:

Existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 5% que si existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ENSIL E.I.R.L. Huancayo 2016 - 2017. La fuerza de la correlación gamma es de 1,00 la cual indica una correlación perfecta. (p. 96)

Se concluye mencionando:

Respecto al objetivo general, el cual es: Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa ENSIL

E.I.R.L. se ha determinado una relación directa entre ambas variables, es decir, al mejorar la gestión del talento humano es posible que mejore el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ENSIL E.I.R.L. A su vez, esta mejora pueda repercutir en la reducción de errores y no se vea afectada la empresa en su rentabilidad. (p. 131)

- vii. Gil, J. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en los servidores del instituto superior pedagógico público Cachicadán. Santiago de Chuco-2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, La Libertad, Perú. La presente investigación tiene como objetivo general: “Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y desempeño laboral en los servidores del instituto superior pedagógico público Cachicadán. Santiago de Chuco-2017” (p.26). Realizó una investigación de tipo aplicada y a un nivel de investigación correlacional, en este estudio la población estuvo conformada por 20 trabajadores, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta.

Se obtuvo como resultado:

Que el coeficiente de correlación de spearman es $R = 0.889$ (existiendo una relación muy alta) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores de un instituto superior pedagógico, Cachicadán. (p. 39)

Se concluye mencionando:

La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores del instituto superior pedagógico público Cachicadán, de acuerdo al coeficiente de correlación de spearman

es $R = 0.889$, con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$). (p. 45)

- viii. Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. La presente investigación tiene como objetivo general: “Determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015” (p. 22).

Es una investigación de tipo correlacional, en este estudio la población estuvo conformada por 64 trabajadores, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta.

Se obtuvo como resultado: “La evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables” (p. 77).

Se concluye mencionando:

La evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor < 0.05 . (p. 92)

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión del talento humano

Chiavenato (2009) señala que la gestión del talento humano es considerada como la interrelación de un conjunto de procesos que busca el bienestar y el crecimiento de los trabajadores, debido a que ellos son parte principal del éxito de todas las organizaciones.

García, Sánchez y Zapata (2008) señalan que la gestión del talento humano es un enfoque estratégico, la cual comprende un conjunto de acciones con el fin de contar con el personal adecuado que aporte sus conocimientos y capacidades para el cumplimiento efectivo de los objetivos de la organización.

Pardo (2013) señala que la gestión del talento humano se encarga de promover diversas acciones estratégicas con el propósito de fortalecer el desarrollo del talento humano a través de programas de capacitaciones y de desarrollo profesional en relación a las políticas de la organización, ello con el fin de promover un ambiente de trabajo interactivo y con la búsqueda de soluciones predictivas.

Guerrero (2011) señala que para que una organización pueda cumplir con sus objetivos es necesario contar con un sin fin de recursos, pero sobre todo contar con los recursos humanos, debido a que son ellos quienes reflejan la productividad de una organización, y el fortalecimiento de ellos se da mediante la aplicación de normas y políticas para el desarrollo de las personas en sus diferentes puestos de trabajo.

2.2.2. Administración de recursos humanos

Chiavenato (2009) señala que la administración de recursos humanos es la agrupación sistemática de políticas y acciones utilizadas para llevar a cabo la dirección de las personas, o también llamados recursos humanos a través de procesos

que garanticen la estabilidad de las personas dentro de la organización tales como el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, entre otros.

Alles (2009) señala que la administración de recursos humanos consiste en aplicar diversas acciones necesarias para el ingreso de un nuevo trabajador hasta el fin del vínculo laboral con la organización, es decir, es necesario recurrir a las acciones tales como reclutar, seleccionar, desarrollar los conocimientos y capacidades del personal, evaluar el desempeño y designar una remuneración acorde con el desarrollo de las actividades asignadas.

Hoy en día la administración de recursos humanos pasó a manos de un nuevo enfoque estratégico, el cual se conoce hoy en día como la gestión del talento humano, con el fin de centrar mayor importancia en el talento humano, considerados como parte fundamental del funcionamiento de toda organización.

Chiavenato (2009) afirma:

La antigua administración de recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano (GTH). Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización. (p. 39)

2.2.3. Objetivos de la gestión del talento humano

Los objetivos de la gestión del talento humano según Dolan, Valle, Jackson, & Schuler (2007) afirman: “Se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo o de balance final. Estas tres categorías, que de ningún modo deben considerarse mutuamente excluyentes” (p.11).

Dolan et al. (2007) mencionan los siguientes objetivos:

Objetivos explícitos

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Para atraer candidatos potencialmente cualificados no es suficiente con disponer de un programa de reclutamiento muy minucioso. Puede que también sea preciso contar con programas atractivos de retribuciones y de formación y desarrollo para el individuo. Esto mismo sucede con cualquiera de las demás funciones y actividades de recursos humanos: para llevar a cabo una de ellas eficientemente es preciso tener en cuenta las demás. (p.11)

Objetivos implícitos

Existen tres objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la legislación.

- Productividad: Para cualquier organización, la productividad constituye un objetivo importante. A través de la gestión de los recursos humanos puede articularse un conjunto de acciones que conduzcan a un incremento de la productividad de las personas.
- Calidad de vida en el trabajo: Ya no se discute la naturaleza ingrata de muchos trabajos. Hoy la tendencia es buscar que los empleados

incrementen su nivel de compromiso con su actividad y facilitar que ello tenga lugar.

- Cumplimiento de la normativa: En lo que respecta a la gestión de los empleados, las organizaciones deben acatar leyes, normas, arbitrajes y decisiones de los tribunales. Esta legislación afecta prácticamente a todas las funciones y actividades en las que está implicada la gestión de los recursos humanos. (p.12)

Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo, o de balance final, se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y, en definitiva, a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización. La gestión de los recursos humanos tiene repercusiones importantes en los resultados finales de la organización, a través de sus contribuciones al logro tanto de los objetivos explícitos como implícitos. El centrarse en el balance final y orientarse hacia los resultados es el camino mediante el cual la gestión de los recursos humanos puede ganarse el reconocimiento y el respeto en las organizaciones. (p.13).

2.2.4. Importancia de la gestión del talento humano

Barreto (2012) señala que el vínculo entre la organización y el talento humano a través de su participación constante para la búsqueda del logro de los objetivos y metas es de suma importancia en la actualidad, debido a que de ellos depende la competitividad de la organización, y que mediante la capacitación del talento humano y el involucramiento de todos los integrantes de la organización esto se hace posible.

Castillo (2010) señala que la gestión del talento humano es un aspecto importante en las organizaciones debido a que el éxito que buscan depende mucho de

lo que el personal desarrolla, por ello invertir en el personal contribuye a obtener grandes logros, así mismo el área designada como socia de todas las áreas es la de recursos humanos, siendo esta la encargada de fortalecer el trabajo colectivo y el desarrollo de las personas.

2.2.5. Planificación del talento humano

Dolan et al. (2007) señalan:

La planificación del talento humano se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiados, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización. (p. 83)

Fernández (2008) señala: “Básicamente, una planificación de recursos humanos es un proceso que pone a disposición las personas adecuadas, con la formación necesaria, en el momento oportuno, según las necesidades de la compañía” (p. 58).

González (2008) señala que la planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida en términos amplios como:

- El proceso de análisis de las necesidades de Recursos Humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva, para asegurar la disponibilidad de Recursos Humanos demandada por la organización.
- La planificación estratégica de RRHH, como las cuatro Rs (expresada por sus siglas en inglés), es decir, disponer de las personas apropiadas en los puestos correctos con las habilidades suficientes en los momentos correctos.

- Una visión más tradicional define planeación estratégica de RRHH como la determinación de excedente o déficit de personal y la consiguiente aplicación de un programa de RRHH para responder a los mismos, según sea el escenario de auge o declinación del mercado o actividad de la organización. (pp. 79-80)

Según Oscco (2015): “La planificación del talento humano, busca solucionar y antelarse a las necesidades de talento humano de la organización, y ve las formas de cómo se llevará a cabo las diferentes actividades referentes a la gestión de personal” (p. 35).

Dolan et al. (2007) señalan los fines y etapas de la planificación del talento humano como se menciona a continuación:

Fines de la planificación de la gestión del talento humano

Los fines de la planificación de los recursos humanos son:

- Reducir los costes ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de talento humano y corregir estos desequilibrios.
- Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo un uso óptimo de las actitudes del trabajador.
- Mejora el procedimiento general de la planificación empresarial.
- Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los talentos humanos a todos los niveles de la organización.
- Proporcionar una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de talento humano. (p. 84)

Etapas del proceso de planeación de la gestión del talento humano

La planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal, para un horizonte temporal

determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. Las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación son:

- Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos.
- Establecer políticas y objetivos de recursos humanos, y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia.
- Diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos.
- Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos. (pp. 87-88)

Análisis del puesto de trabajo

Dolan et al. (2007) señalan:

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo. (p. 57)

Chiavenato (2009) señala: “Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto” (p. 222).

Cabe mencionar que las descripciones y especificaciones referentes a los diversos puestos que existen, quedan registrados en los documentos de

gestión utilizados por la organización, tales como el Reglamento de Organización y Funciones y el Manual de Organización y Funciones.

Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo

Dolan et al. (2007) señalan que, si se desea realizar un análisis de puestos de trabajo, es importante tener en consideración diversos aspectos tales como: la estructura y tecnología de la organización, el entorno jurídico, consideraciones sobre el diseño del puesto de trabajo y las consideraciones sobre el contexto del puesto de trabajo necesarias para su debido análisis las cuales se integran a las descripciones del puesto de trabajo y a las especificaciones del puesto de trabajo para servir de ayuda en la toma de decisiones concernientes a los recursos humanos tales como la planificación, reclutamiento, selección, evaluación del rendimiento y entre otras actividades.

Descripción del puesto

Chiavenato (2009) señala: “La descripción del puesto relaciona, de forma breve, las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y expositiva y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido” (p. 222).

Especificaciones del puesto

Dolan et al. (2007) señalan respecto a las especificaciones del puesto que: “en la especificación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (los requisitos exigibles al trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignado” (p. 65).

2.2.6. Integración del talento humano

Chiavenato (2009) señala que los primeros procesos de colocación de las personas implica pasos en la integración de los nuevos trabajadores a la organización.

Reclutamiento del talento humano

Chiavenato (2009) señala:

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al mercado de recursos humanos para abastecer su proceso de selección.

En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados. (p. 116)

Wayne (2010) señala: “el reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (p. 128).

Chiavenato (2009) señala dos tipos de reclutamiento:

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización - colaboradores - para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Es decir, se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor y tiene en cuenta que:

- Las vacantes se llenan con los colaboradores actuales de la organización.

- Los colaboradores internos son los candidatos preferidos.
- Esto exige su promoción o transferencia a las nuevas oportunidades.
- La organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador. (pp. 116-117)

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. Es decir, se enfoca en la adquisición de competencias externas y tiene en cuenta que:

- Las vacantes y las oportunidades se llenan con candidatos del exterior.
- Los candidatos externos son preferidos.
- Esto exige que se les reclute en el exterior y se les seleccione para llenar las oportunidades.
- La organización ofrece oportunidades a los candidatos externos. (pp. 116-117)

Selección del talento humano

Chiavenato (2009) señala: “La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado” (p. 137).

Wayne (2010) señala: “La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización” (p. 5).

Dolan et al. (2007) señalan: “El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse” (p. 129).

Inducción

Chiavenato (2009) señala: “La inducción busca lograr que el nuevo participante asimile, de forma rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de la organización” (p. 190).

Wayne (2010) señala: “La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo” (p. 210).

Robbins & Coulter (2005) señalan: “Una persona que inicia un nuevo empleo necesita el mismo tipo de introducción a su trabajo y a la organización. Esta introducción se denomina inducción” (p. 293).

2.2.7. Desarrollo del talento humano

El desarrollo del talento humano comprende un conjunto de actividades asociadas que hacen posible el efectivo fortalecimiento del talento humano, para lo cual la organización emplea estas diversas acciones para beneficio del personal con la finalidad de obtener un excelente equipo de colaboradores y poder ofrecer excelentes servicios y/o productos a sus clientes finales.

Dolan et al. (2007) señalan: “La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (p. 167).

Chiavenato (2009) señala:

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. (p. 366)

Wayne (2010) señala: “El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece” (p. 198).

Capacitación del talento humano

Chiavenato (2009) señala: “la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (p. 371).

Wayne (2010) señala que la capacitación es: “Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales” (p. 198).

Decenzo & Robbins (2008) señalan que la capacitación es considerada como un proceso de aprendizaje constante, el cual busca generar un cambio favorable en la capacidad con la cual se desempeña una persona en su puesto de trabajo, este proceso de aprendizaje asocia cambios positivos en las habilidades, conocimientos y actitudes que tienen las personas.

Beneficios de la capacitación

Oscoco (2015) señala:

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificar con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel (p. 50).

Tipos de capacitación

Chiavenato (2009) señala que las capacitaciones según el lugar donde ocurre pueden ser:

- La capacitación en el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La

asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.

- Las técnicas de clase utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). (p. 382)

Desarrollo personal

Chiavenato (2009) señala: “El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional” (p. 415).

Chiavenato (2009) señala dos métodos para el desarrollo de personas:

Métodos para el desarrollo de personas en su puesto actual

- La rotación de puestos. Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal.
- Puestos de asesoría. Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso.
- Aprendizaje práctico. Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos. En general, se aplica en conjunto con otras técnicas.

- Asignación de comisiones. Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización.
- Participación en cursos y seminarios externos. Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas
- Ejercicios de simulación. La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (role playing), etc.
- Capacitación fuera de la empresa. Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella.
- Estudio de casos. Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.
- Juegos de empresas, también llamados management games o business games. Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas. (pp. 416-417)

Métodos para el desarrollo de personas fuera del puesto

- Tutoría o mentoring. Se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos dentro de la organización. El avance en la carrera requiere que las personas sean favorecidas por otras que tienen puestos dominantes en la organización y que definen los objetivos, las prioridades y las normas de la organización. Se habla de tutoría cuando un ejecutivo desempeña un papel activo para guiar y orientar a una persona en su carrera.
- Asesoría de los trabajadores. El administrador ofrece consejos con la intención de asesorar a las personas en cuanto al desempeño de sus actividades. La asesoría se parece al enfoque de la tutoría, pero difiere en un aspecto: se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión se relaciona con un proceso de disciplina. (p. 418)

2.2.8. Desempeño laboral

Pedraza, Amaya y Conde (2010) señalan que el desempeño laboral se refiere a aquellas acciones observadas en los trabajadores, estas acciones son importantes, debido a que cumplen un rol esencial e importante en el cumplimiento de los objetivos de la organización, los cuales son medidos a través de las competencias que demuestra cada trabajador como contribución a la organización. El desempeño laboral como se sabe puede ser positivo o negativo, ello va a depender muchas veces de la conducta que manifiesta el trabajador.

Chiavenato (2000) señala que el desempeño laboral es considerado como el comportamiento que manifiesta el trabajador, estos comportamientos son importantes

para el logro de los objetivos de la organización. El buen desempeño laboral es una de las fortalezas primordiales de las tantas que tiene una organización.

Robbins y Judge (2010) señalan: “Todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo y su desempeño laboral depende hasta cierto grado de su capacidad para interactuar con eficacia con sus compañeros y su jefe” (p. 592).

Salas (2012) señala el desempeño laboral es considerado como la conducta real que el trabajador demuestra al realizar sus actividades, ello debe de verse reflejado en lo profesional y en las relaciones interpersonales que se desarrollen como parte del buen trabajo en equipo para el desarrollo correcto de las labores.

EcuRed (2013) señala que el desempeño laboral se refiere a las actividades o acciones que realiza el trabajador, considerando no solo lo que sabe hacer, sino también toma en cuenta aspectos primordiales tales como: las aptitudes necesarias para desarrollar las actividades, el comportamiento que demuestra el trabajador, y las cualidades que son requeridas en los diversos puestos de trabajo.

Factores que influyen en el desempeño laboral

Goldman (2014) señala que el desempeño se ve influenciado por:

- La forma en como la dirección impone su liderazgo.
- Como los equipos de trabajo pertenecientes a una organización ejercen en su interior la calidad de las relaciones humanas.
- La carga de trabajo debido a un excesivo número de actividades designadas.
- Estándares con diseño ineficiente para evaluar el desempeño de los trabajadores y por ende tomar decisiones organizacionales.
- El mal manejo del proceso de selección del personal.

- No proporcionar la resolución de los problemas que inciden las actividades laborales a través de una retroalimentación entre los trabajadores.

Evaluación del desempeño

Chiavenato (2009) señala: “La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p. 245).

Alles (2009) señala: “La evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral” (p. 293).

Chiavenato (2009) señala:

Razones para evaluar el desempeño

- **Recompensas:** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- **Realimentación:** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- **Desarrollo:** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que

debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).

- **Relaciones:** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- **Percepción:** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- **Potencial de desarrollo:** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
- **Asesoría:** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores. (pp. 246-247)

Lineamientos básicos de la evaluación del desempeño

- La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una

evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

- La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
- La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia. (pp. 247-248)

Puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño

- Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
 - Que la importancia del proceso recaerá más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
 - Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
 - Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
 - Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie.
- (p. 249)

Robbins (1998) comenta sobre tres conjuntos de criterios más importantes para la evaluación del desempeño: evaluar periódicamente los resultados que se obtienen de la realización de las actividades designadas a los trabajadores, considerar los resultados asociados a las acciones que el empleado atribuye a su comportamiento como parte de su estilo de liderazgo que emplea, y como último criterio los rasgos individuales siendo este uno de los criterios que menos se utiliza pero que se enfoca en el conjunto de rasgos de los trabajadores, tales como: la actitud, la responsabilidad, la confianza, la fidelidad, la cooperación, el trabajo en equipo, entre otros aspectos propios de los trabajadores de una organización.

Elección del método a evaluar

Rodríguez (2007) señala que toda organización tiene que contar con una correcta herramienta práctica de evaluación del desempeño laboral aplicable de forma eficaz a todos los integrantes de la organización, los criterios de evaluación deben de estar estrechamente relacionados a los resultados que se van a analizar.

Métodos de evaluación

Chiavenato (2009) señala los siguientes métodos de evaluación:

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

- **Escalas gráficas**

El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos.

- **La elección forzosa**

La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado.

- **La investigación de campo**

Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo.

- **Método de los incidentes críticos**

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos.

- **Listas de verificación**

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa. (pp. 253-256)

Métodos modernos

- **Evaluación participativa por objetivos (EPO)**

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente.

Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva.

Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua

arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de

los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones. (p. 259)

- **Evaluación de 360°**

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque

es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el

empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan

informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los

planes para la mejora individual. Cada evaluador, inclusive el

colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus

respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del

mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual

involucra también la autoevaluación del propio colaborador,

proporcionando una constelación de percepciones comparativas. (p.

265)

2.2.9. Eficacia laboral

Robbins & Coulter (2005) señalan: “Eficacia se define como hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos” (p. 8).

Oliveira Da Silva (2008) señala: “La eficacia está relacionada al alcance de los objetivos / resultados propuestos, a la realización de las actividades que proporcionen el logro de las metas establecidas. La eficacia es la medida de alcance del objetivo o resultado" (p. 18).

Guinart (2003) señala:

La eficacia puede ser considerada, tanto desde el punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también y aún más importante como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas. (p. 5)

Chiavenato (2006) señala:

Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes y servicios), que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre insumos y productos. (p. 132)

Díaz (2014) define que la eficacia es una medida de cantidad que mide la proporción de los resultados de la producción y las metas establecidas.

$$Eficacia = \frac{Producción\ lograda}{Meta\ de\ producción}$$

2.2.10. Eficiencia laboral

Guinart (2003) señala: “El grado de eficiencia de una actuación está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos” (p. 6).

Una actuación eficiente, hace referencia al uso adecuado de los recursos. Al respecto Guinart (2003) señala: “Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio” (p. 6).

Oliveira Da Silva (2008) señala: “La eficiencia es operar de modo que los recursos sean utilizados de manera más adecuada” (p. 17).

Casma (2015) señala: “La eficiencia se refiere a hacer las cosas bien, es obtener el mejor o máximo resultado utilizando un mínimo de recursos. La eficiencia se centra en el proceso que se sigue para lograr algo” (p. 50).

Díaz (2014) define que la eficiencia sirve para comparar la cantidad de recursos usados en la producción y la cantidad de recursos utilizados (reales) en su totalidad.

$$Eficiencia = \frac{Recursos\ programados}{Recursos\ reales\ (utilizados)}$$

2.2.11. Trabajo en equipo

Solano (2017) señala lo siguiente respecto al trabajo en equipo:

- Objetivo en común: Dentro de una organización el trabajo en equipo es el conjunto de personas con un objetivo común en mente; ya que, las personas tienen y comparten los mismos intereses.

- **Combinación de esfuerzos:** Debido a que las personas actúan de manera conjunta y tienen una fuerte interconexión e intercambio de ideas resulta en la multiplicación de los esfuerzos de las personas, donde existe una fuerte interacción emocional y afectiva. (p. 40)

Robbins y Judge (2010) señalan: “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (p.323).

2.3. Definiciones Conceptuales

2.3.1. Gestión

Conjunto de procesos que se desarrollan con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados por la organización, para ello es necesario el cumplimiento de los procesos de planificación, dirección, implementación y evaluación.

2.3.2. Gestión de talento humano

Conjunto de procesos compuesto por la planificación, integración y desarrollo del talento humano, procesos que interrelacionados tienen como objetivo la selección de un nuevo trabajador y el desarrollo de sus capacidades para conseguir resultados favorables respecto al cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.3.3. Talento humano

Son las personas que cumplen labores dentro de una organización de acuerdo al cargo que ocupan, hacen uso de sus capacidades y habilidades para el desarrollo de sus actividades laborales, considerados parte fundamental de una organización y conocidos comúnmente como recursos humanos.

2.3.4. Planificación de talento humano

Proceso que realiza una organización con el propósito de poder analizar los puestos, contar con información referente a las especificaciones y descripciones de los puestos, este proceso da inicio a la gestión del talento humano para la cual también se evalúan los cargos disponibles y los recursos a utilizar por el personal seleccionado.

2.3.5. Integración del talento humano

Proceso que involucra actividades de reclutamiento, selección e inducción del talento humano, a través de estas actividades se selecciona al mejor talento humano que cumpla con los requisitos que exige el puesto de trabajo, en este proceso se da inicio al vínculo entre el trabajador con la organización.

2.3.6. Selección de personal

Esta actividad se refiere a la selección de un nuevo talento humano a partir de un grupo de candidatos reclutados, la persona seleccionada debe de cubrir los requisitos que el puesto demanda y hacer uso de sus capacidades en las labores.

2.3.7. Desarrollo del talento humano

Proceso relacionado al desarrollo de las capacidades y formación del talento humano, a partir de actividades desarrolladas por la organización en beneficio del personal y de la organización, comprende capacitaciones y programas de formación profesional.

2.3.8. Desempeño laboral

Es el nivel de rendimiento laboral que demuestra un trabajador para desarrollar sus actividades dentro de su puesto de trabajo, con un desempeño eficaz y eficiente desde una perspectiva de trabajo en equipo.

2.3.9. Eficacia laboral

Es la capacidad del talento humano para cumplir con los objetivos y metas organizacionales designadas.

2.3.10. Eficiencia laboral

Capacidad del talento humano necesaria para el desarrollo de sus labores, considerando la optimización de los recursos. Es decir, es el resultado de utilizar menos recursos y obtener mayores resultados.

2.3.11. Trabajo en equipo

Es el agrupamiento de personas que buscan la obtención de objetivos en común, a través de la organización de las actividades y la colaboración de todos.

2.4. Formulación de la hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

- La gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

2.4.2. Hipótesis específicas

- La planificación del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.
- La integración del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.
- El desarrollo del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

La investigación empleó el tipo de investigación aplicada porque se tomó un problema real.

Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez (2014) definen la investigación aplicada: “Es aquella que está orientada a resolver objetivamente los problemas de los procesos de producción, distribución, circulación y consumos de bienes y servicios, de cualquier actividad humana, principalmente de tipo industrial, infraestructural, comercial, comunicacional, servicios, etc.” (p. 93).

3.1.2. Nivel de investigación

La investigación se realizó a un nivel de investigación descriptivo - correlacional debido a que consistió en describir la realidad problemática de la institución, así como determinar el grado de relación que existe entre las dos variables de estudio.

Hernández, Baptista & Fernández (2010) señalan: “Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba” (p. 81).

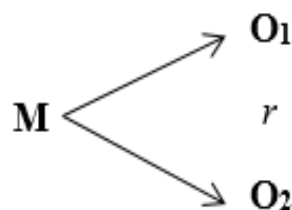


Figura 1. Nivel de investigación correlacional

Nota: Adaptado de Córdova (2013)

Dónde: M: Muestra de investigación

O₁: Observación de la v. independiente gestión del talento humano

O₂: Observación de la v. dependiente desempeño laboral

r: Coeficiente de correlación entre variables

3.1.3. Diseño específico de la investigación

El diseño específico de la investigación es no experimental según Hernández et al. (2010): “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149).

Según su alcance temporal es de tipo transeccional, según Hernández et al. (2010) señalan: “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151).

3.1.4. Enfoque de la investigación

El enfoque que se utilizó para esta investigación es el enfoque cuantitativo, Hernández et al. (2010) señalan: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población de esta investigación estuvo conformada por los 120 trabajadores administrativos de todo el nivel de personal de la Municipalidad Distrital de Chancay.

3.2.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por los 120 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chancay.

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Tabla 1
Operacionalización de variables e indicadores

Variab l es	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
V. Independiente (X): Gestión del talento humano	La gestión del talento humano es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. (Chiavenato, 2009)	La gestión del talento humano es un conjunto de procesos, comprende los procesos de planificación, integración y desarrollo del talento humano con la finalidad de obtener los resultados favorables que la organización espera, y brindar productos y/o servicios de calidad al respectivo cliente. (Reyes, 2018)	X1: Planificación del talento humano X2: Integración del talento humano X3: Desarrollo del talento humano	X1.1: Análisis de puestos X1.2: Recursos asignados X2.1: Reclutamiento X2.2: Selección X2.3: Inducción X3.1: Capacitación X3.2: Desarrollo personal	Técnica: Análisis documental / Encuesta Instrumento: Análisis de contenido / Cuestionario
V. Dependiente (Y): Desempeño laboral	El desempeño laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010)	El desempeño laboral se refiere al nivel que demuestra un trabajador para desarrollar sus actividades dentro de su puesto de trabajo, con un desempeño eficaz y eficiente desde una perspectiva de trabajo en equipo. (Reyes, 2018)	Y1: Eficacia laboral Y2: Eficiencia laboral Y3: Trabajo en equipo	Y1.1: Objetivos logrados Y1.2: Calidad de trabajo Y2.1: Uso adecuado de recursos Y2.2: Responsabilidad Y2.3: Nivel de conocimiento técnico Y2.4: Adaptabilidad del personal Y3.1: Conocimiento del trabajo Y3.2: Calidad de servicio Y3.3: Liderazgo Y3.4: Cumplimiento oportuno	Técnica: Análisis documental / Encuesta Instrumento: Análisis de contenido / Cuestionario

Nota: Elaboración propia

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas a emplear

- **Análisis documental:** La técnica de análisis documental sirvió para la recolección de información y el análisis situacional de los procesos que involucra la gestión del talento humano efectuados en la Municipalidad Distrital de Chancay con el fin proponer oportunidades de mejoras.
- **Encuesta:** La técnica de la encuesta fue aplicada a todo el personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Chancay para conocer la realidad problemática y poder fundamentar la aplicación de las variables presentes en la investigación.

3.4.2. Descripción de los instrumentos

- **Análisis de contenido:** Se hizo uso del instrumento del análisis de contenido para analizar la información que se recolectó y procesarlas en diagramas de Ishikawa, diagramas de Pareto, curvas de aprendizaje, entre otras herramientas necesarias para el análisis de contenido.
- **Cuestionario:** El cuestionario se sometió a juicio de expertos para medir el grado de validez y se aplicó al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay para el análisis estadístico con el fin de medir el grado de confiabilidad. El cuestionario contenía 5 preguntas de aspectos generales, 15 afirmaciones relacionadas a la variable gestión del talento humano (variable X) y 13 afirmaciones relacionadas a la variable desempeño laboral (variable Y). Las alternativas de las afirmaciones tuvieron como base la escala valorativa de Likert, según la siguiente escala de valoración: (1) totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) ni de acuerdo/ni en desacuerdo, (4) de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Para llevar a cabo el análisis correspondiente de los resultados a partir del procesamiento de la información, se utilizó el programa de estadística descriptiva IBM SPSS STATISTICS V.21, lo que permitió analizar la información y representarla mediante tablas descriptivas de frecuencias, gráficos de barras, coeficientes de confiabilidad y coeficientes de correlación las cuales fueron analizadas e interpretadas. Asimismo, se hizo uso del programa Microsoft Excel 2016 para analizar los resultados en ciertas dimensiones de la investigación.

Para la validación del instrumento se optó por el juicio de expertos, quienes emitieron su opinión correspondiente a la redacción y contenido del cuestionario que se les fue presentado, el cual obtuvo un resultado de 0,89 considerado como una validez alta.

Así mismo, para obtener el grado de confiabilidad del instrumento se optó por analizarlo mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual tuvo como resultado un 0,982 considerada como una confiabilidad muy alta, el cuestionario fue aplicado a los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Chancay.

Por último, se recurrió al análisis del coeficiente de correlación para responder a los problemas y objetivos de la investigación. Los procedimientos para el análisis fueron:

- a) Las afirmaciones que pertenecieron al cuestionario se recodificaron creando nuevas variables en el programa de estadística descriptiva según la dimensión a la que pertenecen, las variables recodificadas quedaron de la siguiente forma:
 - SD1V1= afirmación 1,2,3,4,5
 - SD2V1= afirmación 6,7,8,9,10,11
 - SD3V1= afirmación 12,13,14,15
 - SD1V2= afirmación 16,17,18,19
 - SD2V2= afirmación 20,21,22,23,24
 - SD3V2= afirmación 25,26,27,28

- b) Luego se recodificaron para crear nuevas variables, en este caso se recodificaron las variables de estudio compuestas por las dimensiones del punto a, las cuales quedaron de la siguiente forma:
- $SV1 = SD1V1, SD2V1, SD3V1$
 - $SV2 = SD1V2, SD2V2, SD3V2$
- c) Antes de terminar se recodificaron nuevas variables a partir de los resultados de los puntos a y b, en el cual cada dimensión y variable de estudio se sometió a tres rangos: bajo, regular y alto; según los puntajes que obtuvieron, estos rangos fueron establecidos a partir de la agrupación visual de los resultados.
- d) Se calcularon los coeficientes de correlación con el fin de determinar el grado y la relación existente entre las dos variables y las 3 dimensiones de la gestión del talento humano con el desempeño laboral.
- e) Finalmente, se sometió la contrastación de hipótesis mediante la prueba estadística Rho de Spearman para determinar si existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, como para las dimensiones: planificación del talento humano, integración del talento humano y desarrollo del talento humano con el desempeño laboral.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra el proceso de recopilación de la información necesaria para describir la actual gestión del talento humano dentro de la Municipalidad Distrital de Chancay a través de los procesos que ello involucra. Así mismo, se plantearon soluciones para fortalecer y promover una mejor gestión a través de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos y poder ser ejecutadas a corto y largo plazo en beneficio del personal administrativo, los ciudadanos y la entidad.

La información que se utilizó está relacionada a la actual planificación, integración y desarrollo del talento humano, la recopilación fue realizada mediante la observación directa y el análisis de documentación institucional.

Así mismo, se presentan resultados descriptivos de las variables de estudio, resultados metodológicos donde se determina el grado de relación existente entre las variables gestión del talento humano y desempeño laboral, y por último la contrastación de las hipótesis.

4.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un nuevo enfoque de gestión, de direccionamiento estratégico que desarrolla una nueva concepción sobre las personas que laboran en las organizaciones, deja de lado la mala idea de que las personas solo son simples recursos organizacionales y se les reconoce como los nuevos asociados de la organización, velando por la constante mejora mediante la aplicación de un conjunto de procesos dirigidos al personal para fortalecer sus capacidades y habilidades y poder obtener resultados que a corto y largo plazo promuevan organizaciones competitivas.

La gestión del talento humano en las entidades públicas aún sigue en un proceso de adaptación lenta pero que busca la obtención de resultados favorables para fortalecer las capacidades de los servidores civiles y así poder brindar servicios en el tiempo y calidad adecuada en beneficio de los ciudadanos. Por ello, para poder optar por una buena gestión del

talento humano se debe de dar inicio con el compromiso de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos en coordinación con las demás Unidades Orgánicas de la entidad para sumar aportaciones que ayuden a cumplir los objetivos organizacionales como respuesta de una buena gestión basada en estrategias, creación del valor público e inversión en los servidores.

Teniendo en consideración lo mencionado, se realizó un estudio que involucró las dimensiones de la gestión del talento humano dentro de la Municipalidad Distrital de Chancay; debido a que, tras la aplicación del cuestionario se determinó necesario el analizar los procesos de planificación, integración y desarrollo del talento humano en coordinación con la Unidad de Gestión de Recursos Humanos como principal responsable de la ejecución de estos procesos con el fin de obtener información sobre la situación actual de los procesos y proponer mejoras para el fortalecimiento del desempeño laboral de los servidores civiles.

Como parte inicial del reconocimiento de la institución se menciona el entorno laboral, el cual se refiere a todo aquello que se relaciona con la Municipalidad Distrital de Chancay, ello comprende la parte interna como externa y se describen a continuación:

- Ambiente interno: Se refiere a los servidores civiles que laboran en la Municipalidad Distrital de Chancay, ocupan un cargo en los diversos Órganos y Unidades Orgánicas de la institución y se desempeñan laboralmente. Por ello la gestión del talento humano tiene un enfoque estratégico basada en la participación constante de los servidores civiles para dotarlos de competitividad.
- Ambiente externo: Se refiere a los ciudadanos como principales usuarios de los servicios que ofrece la institución, instituciones educativas, proveedores y demás entidades públicas que se involucran con la institución, pero no forman parte de ella.

4.2. Planificación del talento humano

La Unidad de Gestión de Recursos Humanos es la encargada de desarrollar la planificación del talento humano, en función de las normas relacionadas con los documentos

de gestión pertinentes dando inicio con la identificación de la estructura organizacional de la Municipalidad, el análisis de los puestos y los recursos asignados para el personal.

4.2.1. Identificación de la estructura

Respecto a la estructura esta se refiere a la estructura organizacional, la cual está plasmada en el organigrama de la institución, la cual debe de ser conocida por todos los servidores civiles pertenecientes a los diversos Órganos y Unidades Orgánicas. Así mismo, las actividades y funciones de los servidores sean detalladas en el reglamento de organización y funciones.

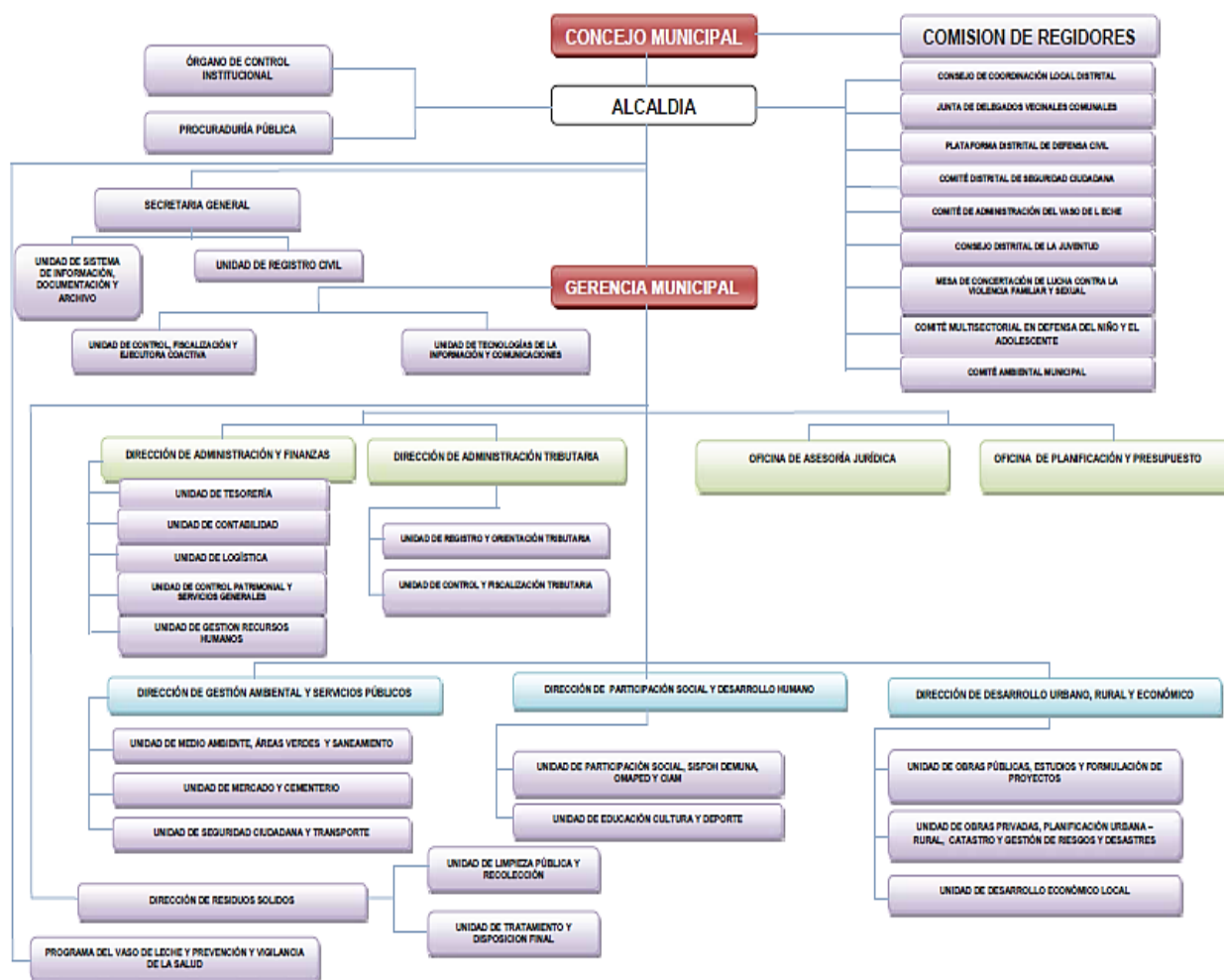


Figura 2. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Chancay

Nota: Información de la entidad

4.2.2. Análisis de puestos

El análisis de los puestos depende de la inexistencia o existencia de personal ocupando un puesto, verificar si el actual trabajador cumple con los requisitos y especificaciones, en el caso de que no exista personal ocupando un puesto se tendrá que solicitar a través de los requerimientos y especificaciones para la contratación de un nuevo servidor civil mediante procesos adecuados de selección para una correcta elección, en el caso que exista personal solo se procederá a verificar el cumplimiento de sus funciones y el cumplimiento de las especificaciones del puesto. Por ello, se presenta el actual mapeo de puestos de la entidad referente al personal administrativo.

Tabla 2
Número de puestos de la entidad según mapeo

Nombre del puesto	Dleg. 1057 - CAS	Dleg. 276	Locación de Servicios	Total general
Alcalde		1		1
Gerente Municipal		1		1
Apoyo Administrativo	12	3		15
Secretaria	9	1		10
Asistente de Contabilidad	1			1
Jefe de Secretaria General		1		1
Especialista en Monitoreo y Seguimiento	1			1
Asistente Administrativo	8	3		11
Coordinadora de CETPRO	1			1
Asistenta Social	1			1
Secretaria de Alta Dirección	2			2
Director de Administración Tributaria		1		1
Asistente de Gestión Tributaria	1			1
Director de Administración y Finanzas		1		1
Analista de Contabilidad	1			1
Asistente de Gestión de Recursos Humanos	1			1
Especialista de Contrataciones	1			1
Asistente de Almacén y Distribución	1			1
Asistente Técnico de Obras	1			1
Especialista de Infraestructura	1			1
Operador de Catastro	2			2
Inspector Técnico	1		1	2
Director de Gestión Ambiental y S.P	1			1

Supervisor de Catastro		1	1
Asistente de Catastro		3	3
Operador de prestación de servicios	1		1
Analista de Ejecución Coactiva		1	1
Asistente de Tecnologías de Información y C.	1		1
Analista de Comunicaciones	1		1
Operador de servicios de atención	2		2
Operador de archivo		2	2
Director del Órgano de Control Institucional		1	1
Asistente de Defensa Legal	1		1
Jefe de Procuraduría Publica Municipal		1	1
Director de Residuos Solidos		1	1
Director de Participación Social y Desarrollo Humano		1	1
Director de Sinfónica Municipal	1		1
Conciliador Extrajudicial		1	1
Supervisor de Seguridad Ciudadana	2		2
Ejecutivo de Asesoría Jurídica		1	1
Especialista de Programación de Inversiones		1	1
Operador de servicios de atención		1	1
Asistente de DEMUNA	1		1
Operador de prestación de servicios	2		2
Jefe de la Unidad de Control y Fiscalización Tributaria		1	1
Jefe de la Unidad de Contabilidad	1		1
Jefe de la Unidad de Control Patrimonial y Servicios Generales	1		1
Jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos		1	1
Jefe del área de almacén y distribución	1		1
Jefe de la Unidad de Logística		1	1
Jefe de la Unidad de Tesorería		1	1
Director de Desarrollo Urbano, Rural y E.	1		1
Jefe de la Unidad de Obras Privadas, planificación urbana – rural	1		1
Jefe del área de Defensa Civil	1		1
Jefe de la Unidad de Obras Públicas, Estudios y Formulación de proyectos	1		1
Asistente de OMAPED		1	1
Jefe del área de Control y Fiscalización Administrativa	1		1
Jefe del área de Ejecutoria Coactiva		1	1
Jefe de la Unidad de T.I.C	1		1
Jefe del área de Imagen Institucional	1		1
Jefe de la Unidad de Registro Civil		1	1

Jefe de la Unidad de Sistema de Información, Documentación y Archivo		1		1
Jefe del área Prevención y Vigilancia de la salud - Casa de la Mujer	1			1
Jefe del área del Programa de Vaso de Leche		1		1
Jefe de la Unidad de Desarrollo Económico L.		1		1
Jefe del área de Educación	1			1
Jefe del área de Cultura - Museo Municipal	1			1
Jefe del área de DEMUNA	1			1
Jefa del área de OMAPED	1			1
Jefa del área de Participación Vecinal	1			1
Jefa del área de SISFOH	1			1
Jefe del área de Cementerio Municipal		1		1
Jefe del área de Mercado Municipal		1		1
Jefe del área de Seguridad Ciudadana		1		1
Jefe del área de Transportes	1			1
Jefe de la Unidad de Medio Ambiente, Áreas verdes y Saneamiento		1		1
Jefe del área de RUMM	1			1
Jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto		1		1
Total general	77	36	7	120

Nota: Datos de la entidad

4.2.3. Recursos asignados en la remuneración promedio del personal

A continuación, se presenta las remuneraciones promedio de los principales puestos de la entidad, cabe mencionar que estas remuneraciones varían de forma leve en algunas Direcciones y Unidades Orgánicas.

Tabla 3
Ingreso promedio por puesto

N°	Puesto	Ingreso mensual
1	Alcalde	S/. 3,900.00
1	Gerente Municipal	S/. 3,500.00
2	Director	S/. 3,300.00
3	Jefe de Unidad	S/. 2,500.00
4	Coordinador	S/. 1,700.00
5	Analista	S/. 1,500.00
6	Asistente	S/. 1,300.00
7	Secretaria	S/. 1,200.00

Nota: Datos de la entidad

Finalizado el proceso de análisis de puestos de la entidad, se da inicio a la determinación de dotación la cual consiste en analizar la estructura del talento humano perteneciente a la institución y la composición de los puestos, a través de la determinación del número de puestos necesarios en las áreas pertenecientes a la entidad con el fin de poder brindar bienes y servicios de manera eficaz y eficiente a los ciudadanos.

4.2.4. Análisis de la planificación del talento humano

Para el análisis de la planificación del talento humano primero se realizó el diagnóstico situacional de la entidad, para ello se hizo uso de la metodología utilizada para la elaboración del mapeo de procesos de la entidad SERVIR (2017), la cual dio como resultado el mapa de procesos nivel 0 de la institución, el cual está compuesta por 3 macro procesos estratégicos, 6 macro procesos misionales y 6 macro procesos de soporte, todo ello en relación a los bienes y servicios que brinda la Municipalidad a los ciudadanos y partes interesadas, ello se muestra en la siguiente imagen:



Figura 3. Mapa de procesos de la Municipalidad Distrital de Chancay

Como se observa en el mapa de procesos nivel 0 de la Municipalidad Distrital de Chancay, se identificó el macro proceso de soporte S04 gestión del talento humano, como uno de los procesos importantes en la ejecución de los procesos misionales en relación con los demás macro procesos estratégicos. En el macro proceso S04 gestión del talento humano se identificaron sus procesos de nivel 1 con la finalidad de evaluar los problemas que se presentan en ellos, plantear oportunidades de mejora respecto a sus procesos y por último plantear un plan de acción.

Por ello, se presenta el fin de este macro proceso y la respectiva ficha de procesos nivel 0 de la gestión del talento humano como punto de partida, debido a que este macro proceso se relaciona con la presente investigación.

Lo que persigue el proceso de nivel 0 gestión del talento humano es:

- ✓ Brindar las condiciones favorables para el desarrollo de las capacidades del trabajador y conducirlos en las actividades laborales que exige la Municipalidad.
- ✓ Facilitar procesos de gestión pública y con la autoridad del servicio civil la evaluación del personal, de acuerdo a las normas que garanticen el buen desempeño del personal.
- ✓ Coordinar y ejecutar la política de remuneraciones e incentivos de acuerdo a los lineamientos aprobados por la autoridad.
- ✓ Ejecutar programas de bienestar social y programar actividades que afiancen la relación y refuercen la identidad del trabajador con la Municipalidad.

A partir de la información obtenida se muestra la ficha correspondiente a la gestión del talento humano desarrollada en la Municipalidad Distrital de Chancay.

Tabla 4
Ficha de proceso nivel 0 gestión del talento humano

Nombre	Gestión del talento humano	Clasificación / Tipo	Soporte
Código	S04	Versión	1
Objetivo	Promover el empleo y velar por el cumplimiento de beneficios, así mismo desarrollar las capacidades profesionales y mejorar las relaciones laborales del personal perteneciente a las diferentes áreas de la Municipalidad Distrital de Chancay.		
Responsable	Jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos		
Áreas participantes	Órganos y Unidades Orgánicas		
Procesos de nivel 1	Gestión del empleo	Código de procesos de nivel 1	S04.01
	Gestión de capacitación y desempeño		S04.02
	Gestión de compensación		S04.03
	Gestión de relaciones humanas y sociales		S04.04

Continuando con la desagregación y descripción de los procesos, se muestran las fichas de nivel 1 pertenecientes al proceso nivel 0 gestión del talento humano.

El proceso de gestión del empleo, consiste en integrar al personal requerido por las áreas para el desarrollo de sus actividades, ello involucra:

Tabla 5
Ficha de proceso nivel 1 gestión del empleo

Nombre	Gestión del empleo	Clasificación / tipo	Soporte		
Código	S04.01	Versión	1		
Objetivo	Incorporar al personal necesario requerido por las diversas áreas municipales. Brindar beneficios laborales y ejecutar sanciones en caso se requiera.				
Responsable	Jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos				
Base legal	Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades				
	Ley N° 27444, Ley de procedimiento administrativo general				
	Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil				
	D.L N° 728, Ley de fomento del empleo				
Áreas participantes	D.L N° 713, Ley de descansos remunerados				
	Órganos y Unidades Orgánicas				
Proveedor	Entradas	Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Salidas	Usuarios

Órganos y Unidades Orgánicas	Requerimiento de personal	Contratación de personal	S04.01.01	Contrato	Unidad de Gestión RRHH Trabajador municipal
Trabajador municipal	Solicitud de vacaciones	Gestión de vacaciones	S04.01.02	Vacación aprobada	Trabajador municipal
Órganos y Unidades Orgánicas	Evidencias de faltas administrativas	Gestión de sanciones	S04.01.03	Sanción	Trabajador municipal

El proceso de gestión de capacitación y desempeño, consiste en incrementar las capacidades del personal y evaluar su desempeño que ejerce en sus labores, sus procesos de nivel 2 identificados no son desarrollados en su totalidad actualmente, ello involucra lo siguiente:

Tabla 6

Ficha de proceso nivel 1 gestión de capacitación y desempeño

Nombre	Gestión de capacitación y desempeño		Clasificación / tipo	Soporte	
Código	S04.02		Versión	1	
Objetivo	Fortalecer el desarrollo profesional a través de capacitaciones dirigidas al personal y evaluar el desempeño que ejercen en las diversas áreas de la municipalidad.				
Responsable	Jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos				
Base legal	Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27444, Ley de procedimiento administrativo general Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil DL N° 1025, Decreto Legislativo que aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público				
Áreas participantes	Órganos y Unidades Orgánicas				
Proveedor	Entradas	Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Salidas	Usuarios
Unidad de Gestión de RRHH Órganos y Unidades Orgánicas	Plan de Capacitaciones Solicitud de capacitación	Gestión de capacitación al personal	S04.02.01	Capacitación realizada	Órganos y Unidades Orgánicas

Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Cronograma para evaluación y supervisión de desempeño del personal	Gestión de evaluación y supervisión del desempeño	S04.02.02	Reportes de evaluación y supervisión de desempeño del personal	Órganos y Unidades Orgánicas Unidad de Gestión de RRHH
---------------------------------------	--	---	-----------	--	--

El proceso de gestión de compensación, consiste en retribuir una remuneración al personal que labora en la institución, que involucra lo siguiente:

Tabla 7
Ficha de proceso nivel 1 gestión de compensación

Nombre	Gestión de compensación		Clasificación / tipo	Soporte	
Código	S04.03		Versión	1	
Objetivo	Gestionar el proceso de compensación del personal que labora en la Municipalidad a través de la elaboración mensual de planillas y la elaboración de la liquidación de pagos de beneficios sociales.				
Responsable	Jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos				
Base legal	Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27444, Ley de procedimiento administrativo general Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil D.L N° 728, Ley de fomento del empleo				
Áreas participantes	Unidad de Gestión de Recursos Humanos / Dirección de Administración y Finanzas				
Proveedor	Entradas	Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Salidas	Usuarios
Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Contratos	Gestión de elaboración de planillas por servicio	S04.03.01	Planillas de pago de servicios	Dirección de Administración y Finanzas
Trabajador municipal	Carta de no renovación de contrato o resolución de cese	Gestión de liquidación de beneficios sociales	S04.03.02	Liquidación de pago de beneficios sociales	

El proceso de gestión de relaciones humanas y sociales, consiste en brindar la atención necesaria que el trabajador necesite para solucionar sus problemas, así mismo fortalecer el clima laboral mediante la ejecución de actividades laborales, que involucra lo siguiente:

Tabla 8
 Ficha de proceso nivel 1 gestión de relaciones humanas y sociales

Nombre	Gestión de relaciones humanas y sociales		Clasificación / tipo	Soporte	
Código	S04.04		Versión	1	
Objetivo	Fortalecer las relaciones laborales entre trabajadores brindando atención social y desarrollando actividades recreativas dirigidas al personal de la Municipalidad.				
Responsable	Jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos				
Base legal	Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27444, Ley de procedimiento administrativo general				
Áreas participantes	Órganos y Unidades Orgánicas				
Proveedor	Entradas	Procesos nivel 2	Código de procesos nivel 2	Salidas	Usuarios
Trabajador municipal	Solicitud de atención social	Gestión de atención social	S04.04.01	Atención social realizada	Trabajador municipal
Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Plan de actividades de recreación laboral	Gestión de actividades recreativas laborales	S04.04.02	Actividades recreativas laborales realizadas	Órganos y Unidades Orgánicas

Una vez identificados los procesos de nivel 1 con sus respectivos procesos nivel 2 con sus respectivas entradas (solicitudes/documentos/planes) y sus salidas (bienes/servicios), se procede a analizar el impacto que tienen hacia un objetivo estratégico de la institución, así como el impacto que tienen hacia los beneficiarios sean internos, externos o ambos. Para ello se tiene en cuenta la siguiente escala de valoración.

Tabla 9
Escala de valoración del impacto

Valor	0	1	2	3
Significado	Nulo	Bajo	Medio	Alto
Impacto del proceso en el objetivo estratégico	El proceso no tiene relación con un objetivo estratégico	El proceso tiene leve influencia en el logro del objetivo estratégico	Si el proceso no es ejecutado de forma eficiente será complicado lograr el objetivo estratégico	Si el proceso no es ejecutado de forma eficiente, no se logrará el objetivo estratégico
Impacto del proceso en el beneficiario	-	El proceso tiene impacto en un beneficiario interno de la entidad	El proceso tiene impacto en un beneficiario externo a la entidad	El proceso tiene impacto en un beneficiario interno y externo

Nota: Adaptado de la Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en entidades públicas (SERVIR, 2017)

A continuación, se muestra la ponderación de los procesos de nivel 1, respecto a sus bienes/servicios de los procesos de nivel 2 descritas en las fichas.

Tabla 10
Ponderación de procesos nivel 1

Proceso		Impacto del proceso en el objetivo estratégico	Beneficiario / usuario del bien / servicio	Resultado		
Nombre	Bien / servicio	Objetivo estratégico	Impacto	Beneficiario / usuario	Impacto	Valor promedio
Gestión del empleo	Contrato Vacaciones Sanciones	Fortalecer la gestión Institucional de la Municipalidad	2	Unidad de Gestión de Recursos Humanos Trabajador municipal	1	1,5
Gestión de capacitación y desempeño	Capacitación Reportes de evaluación y supervisión de desempeño del personal	Fortalecer la gestión Institucional de la Municipalidad	2	Órganos y Unidades Orgánicas	1	1,5

Gestión de compensación	Planillas de pago de servicios Liquidación de pago de beneficios sociales	-	0	Dirección de Administración y Finanzas	1	0,5
Gestión de relaciones humanas y sociales	Atención social Actividades recreativas laborales	Fortalecer la gestión Institucional de la Municipalidad	2	Trabajador municipal Órganos y Unidades Orgánicas	1	1,5

Teniendo los procesos que involucra la gestión del talento humano, se procedió a realizar un análisis de brechas para los procesos con mayor valor promedio correspondientes a la tabla 10.

Tabla 11
Análisis de brechas para la gestión del empleo

Bien o Servicio vinculado	Atributo del bien o servicio	Expectativa en la provisión del bien o servicio	Estado actual de la provisión del bien o servicio	Brecha
Contratación de personal	Pertinencia	Se considera que la contratación de los nuevos servidores civiles se realice de forma adecuada en un 100%	Actualmente la contratación de los nuevos servidores civiles es realizada de forma adecuada en un 40%.	La contratación de nuevos servidores civiles se realiza de forma inadecuada en un 60%.
Vacaciones de los servidores civiles	Cobertura	Se tiene que programar el 100% de las vacaciones de los servidores civiles que soliciten.	El 100% de los servidores civiles obtienen sus vacaciones previa solicitud.	No existe brecha
Sanciones	Pertinencia	Es recomendable realizar cero sanciones mensuales a los servidores civiles.	No se realizan sanciones.	No existe brecha

A continuación, se muestra el análisis causa - efecto para la brecha existente en la contratación de servidores civiles, la cual se relaciona con la dimensión integración del talento humano.

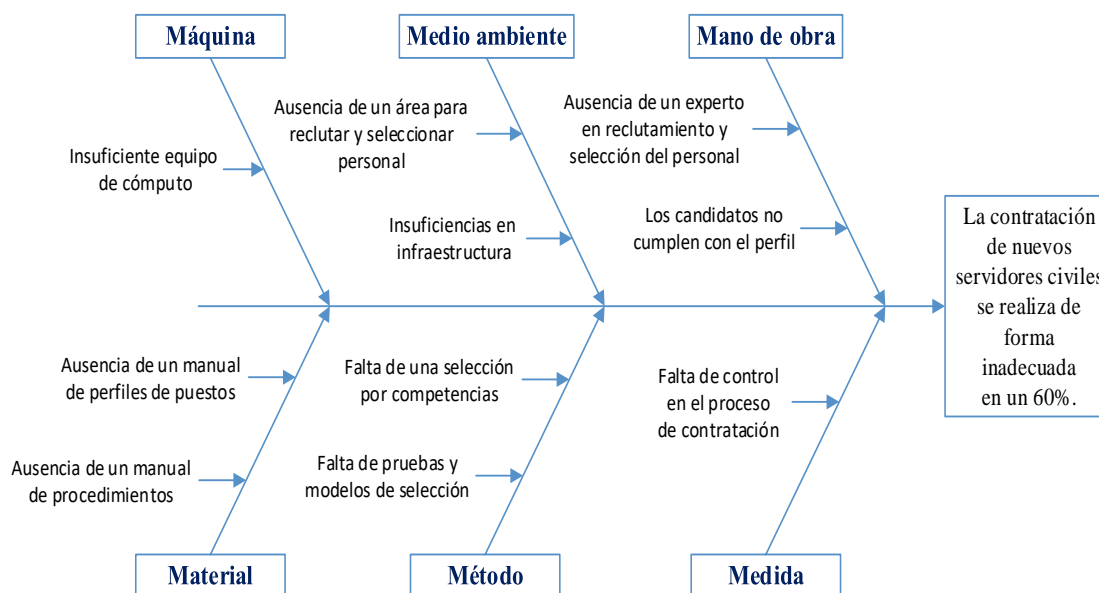


Figura 4. Diagrama de Ishikawa para la inadecuada contratación de personal

Luego de identificar las causas en el diagrama de Ishikawa se procedió a hacer un sondeo dirigido a los 120 trabajadores administrativos de la Municipalidad, lo que proporcionó la siguiente tabla de frecuencia que se detalla.

Tabla 12
Tabla de frecuencias - inadecuada contratación de personal

Nº	Causa	Frec. I.	% Acum.
C1	Ausencia de un manual de perfiles de puestos	48	40%
C2	Ausencia de un manual de procedimientos	37	71%
C3	Falta de pruebas y modelos de selección	10	79%
C4	Falta de una selección por competencias	9	87%
C5	Falta de control en el proceso de contratación	5	91%
C6	Los candidatos no cumplen con el perfil	5	95%
C7	Ausencia de un experto en reclutamiento y selección del personal	2	97%
C8	Ausencia de un área para reclutar y seleccionar personal	2	98%
C9	Insuficiencias en infraestructura	1	99%
C10	Insuficiente equipo de cómputo	1	100%

De esta manera, se obtiene la gráfica de porcentajes acumulados que proporciona el diagrama de Pareto sobre las causas observadas.

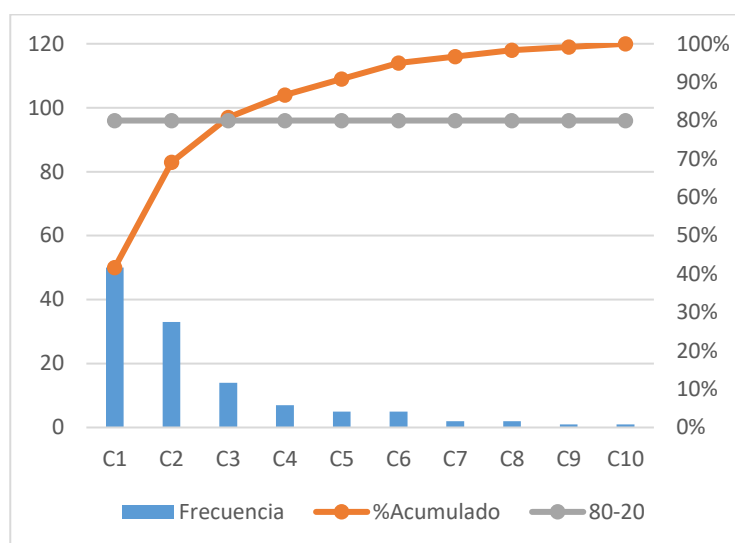


Figura 5. Diagrama de Pareto en la inadecuada contratación de personal

Como se puede observar, la ausencia de un manual de perfiles, la ausencia de un manual de procedimientos y la falta de pruebas y modelos de selección representan el 79% de las causas en la inadecuada contratación de nuevos servidores civiles en la Municipalidad Distrital de Chancay por lo que requieren atención prioritaria.

Tabla 13

Análisis de brechas para la gestión de capacitación y desempeño

Bien o Servicio vinculado	Atributo del bien o servicio	Expectativa en la provisión del bien o servicio	Estado actual de la provisión del bien o servicio	Brecha
Capacitación al personal	Cobertura	Se debe de cubrir un 100% de las capacitaciones dirigidas al personal.	Se tiene cubierto un 50% de capacitaciones dirigidas al personal.	Existe un 50% del personal que no recibe capacitación.
Evaluación y supervisión del desempeño	Pertinencia	Se debe de realizar 2 evaluaciones de desempeño al año.	Se tiene cero registros de evaluaciones de desempeño anuales.	Existe una diferencia de dos evaluaciones de desempeño no realizadas al año.

A continuación, se muestra el análisis causa - efecto para la brecha existente en la capacitación de los servidores civiles, la cual se relaciona con la dimensión desarrollo del talento humano.

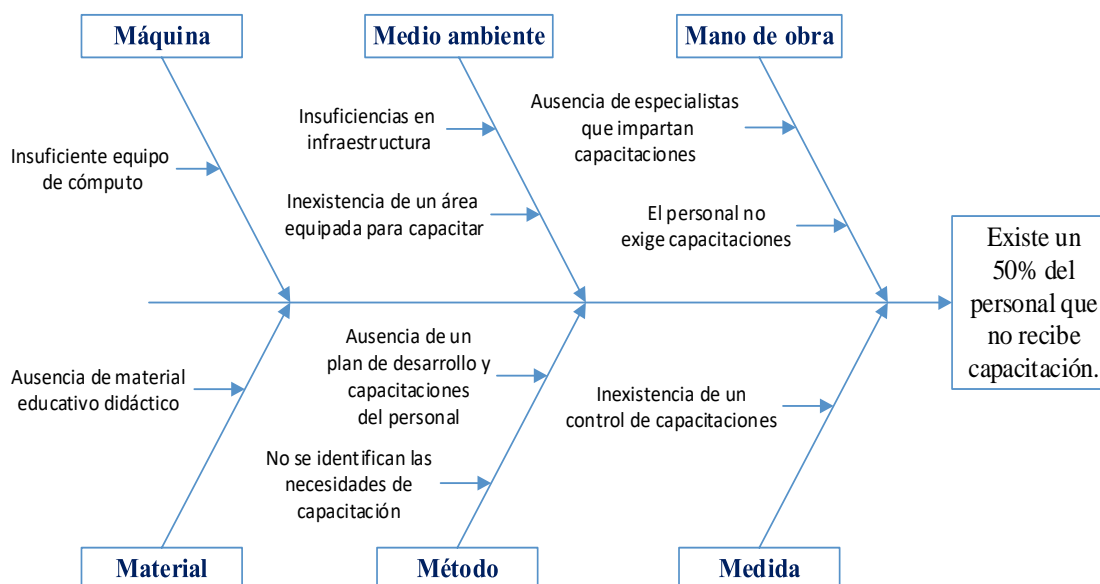


Figura 6. Diagrama de Ishikawa para la falta de capacitación del personal

Luego de identificar las causas en el diagrama de Ishikawa se procedió a hacer un sondeo dirigido a los 120 trabajadores administrativos de la Municipalidad, lo que proporcionó la siguiente tabla de frecuencias que se detalla.

Tabla 14

Tabla de frecuencias – falta de capacitación del personal

Nº	Causa	Frec. I.	% Acum.
C1	Ausencia de un plan de desarrollo y capacitaciones del personal	49	41%
C2	No se identifican las necesidades de capacitación	43	77%
C3	Ausencia de especialistas que impartan capacitaciones	8	83%
C4	Inexistencia de un área equipada para capacitar	6	88%
C5	Inexistencia de un control de capacitaciones	5	93%
C6	Ausencia de material educativo didáctico	3	95%
C7	El personal no exige capacitaciones	2	97%
C8	Insuficiencias en infraestructura	2	98%
C9	Insuficiente equipo de cómputo	2	100%

De esta manera, se obtiene la gráfica de porcentajes acumulados que proporciona el diagrama de Pareto sobre las causas observadas.

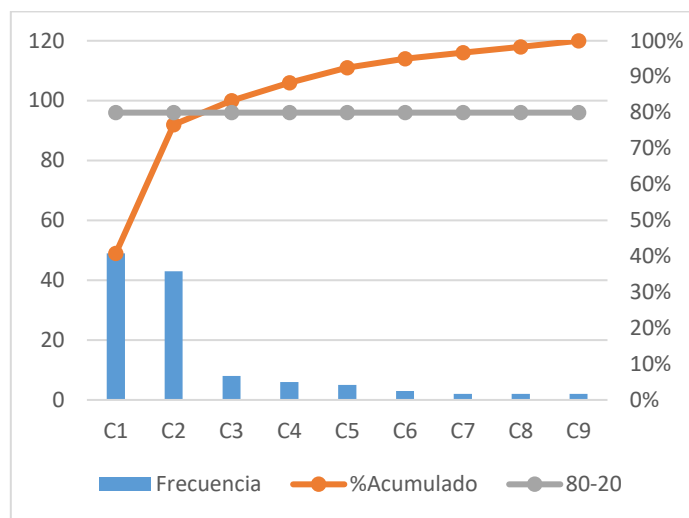


Figura 7. Diagrama de Pareto en la falta de capacitación del personal

Como se puede observar, la ausencia de un plan de desarrollo y capacitaciones del personal y la no identificación de las necesidades de capacitación representan el 77% de las causas en la falta de capacitación de los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Chancay por lo que requieren atención prioritaria.

Por último, se muestra el análisis causa - efecto para la brecha existente en las evaluaciones de desempeño, la cual se relaciona a la variable desempeño laboral.

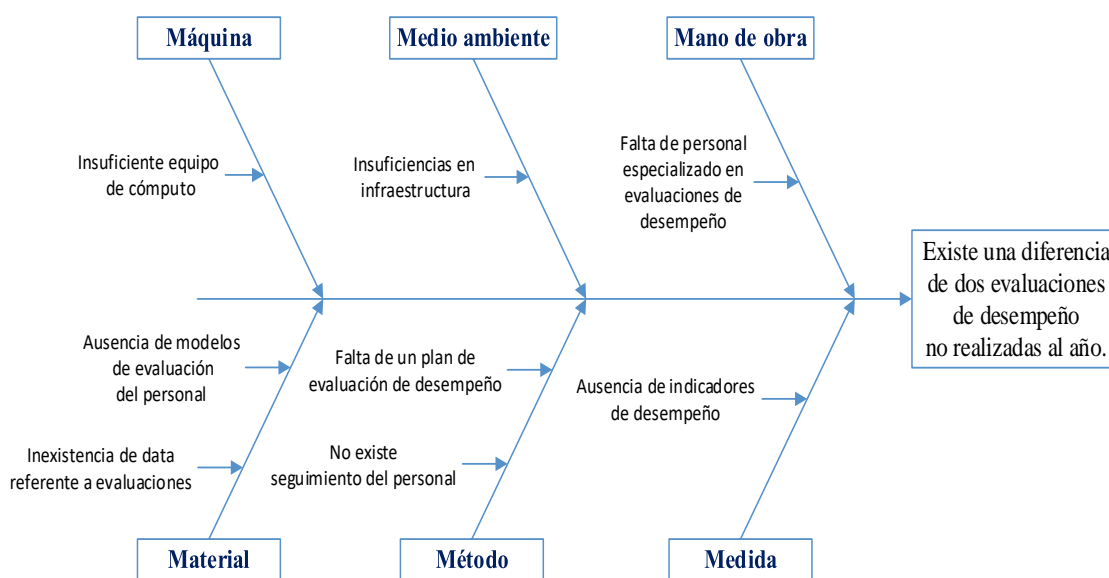


Figura 8. Diagrama de Ishikawa para la inexistencia de evaluaciones de desempeño

Luego de identificar las causas en el diagrama de Ishikawa se procedió a hacer un sondeo dirigido a los 120 trabajadores administrativos de la Municipalidad, lo que proporcionó las siguientes tablas de frecuencias que se detalla.

Tabla 15
Tabla de frecuencias - inexistencia de evaluación de desempeño

N°	Causa	Frec. I.	% Acum.
C1	Falta de un plan de evaluación de desempeño	51	43%
C2	Falta de personal especializado en evaluaciones de desempeño	42	78%
C3	Ausencia de modelos de evaluación del personal	11	87%
C4	Ausencia de indicadores de desempeño	5	91%
C5	Inexistencia de data referente a evaluaciones	4	94%
C6	No existe seguimiento del personal	3	97%
C7	Insuficiencias en infraestructura	2	98%
C8	Insuficiente equipo de cómputo	2	100%

De esta manera, se obtiene la gráfica de porcentajes acumulados que proporciona el diagrama de Pareto sobre las causas observadas.

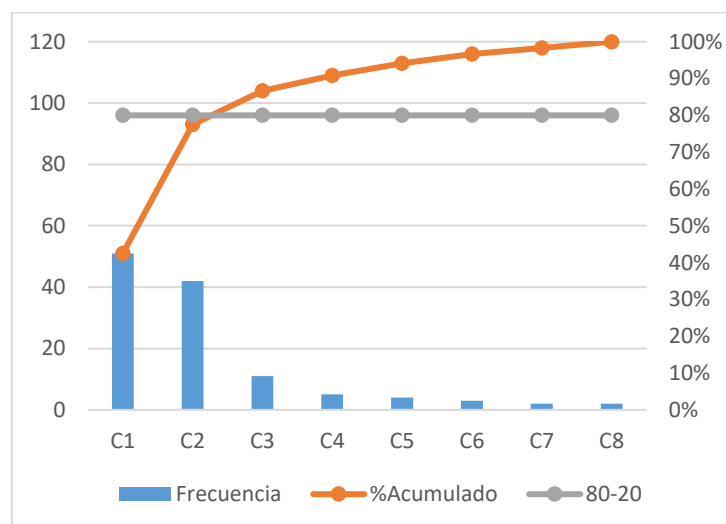


Figura 9. Diagrama de Pareto para la inexistencia de evaluación de desempeño

Como se puede observar, la falta de un plan de evaluación de desempeño y la falta de personal especializado en evaluaciones de desempeño representan el 78% de las causas en el inadecuado desarrollo de este proceso dirigido a los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Chancay por lo que requieren atención prioritaria.

Tabla 16
Análisis de brechas para la gestión de relaciones humanas y sociales

Bien o Servicio vinculado	Atributo del bien o servicio	Expectativa en la provisión del bien o servicio	Estado actual de la provisión del bien o servicio	Brecha
Atención social	Pertinencia	La atención social debe de satisfacer al 100% del personal.	La atención social satisface solo al 100% del personal.	No existe brecha
Actividades recreativas laborales	Cobertura	Es recomendable realizar 2 jornadas de actividades recreativas laborales al año.	Se realizan 2 jornadas de actividades recreativas laborales al año.	No existe brecha

El análisis de brechas con sus respectivos análisis de causas y efecto aportan un gran valor al proceso de planificación en la gestión del talento humano, ello con el fin de proponer las oportunidades de mejora necesarias para el desarrollo de una buena gestión, el cual será plasmado en un plan de acción que se mostrará al final del análisis de todos los procesos que involucra la gestión del talento humano para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay.

4.3. Integración del talento humano

La integración del talento humano está compuesta por los procesos de reclutamiento y selección que tienen por objetivo cubrir con la necesidad de contratar a un nuevo talento humano en la institución a pedido de cualquier Unidad Orgánica de la Municipalidad Distrital de Chancay. Así mismo, la inducción es un proceso clave para guiar y enseñar al nuevo talento humano del cómo desarrollar sus actividades a través de una guía establecida por la entidad.

Con el fin de conocer la situación actual de los procesos mencionados y proponer mejoras para un adecuado desarrollo son descritas a continuación.

4.3.1. Situación actual del proceso de contratación de personal

La situación actual del proceso hasta hoy no cumple con los lineamientos correctos de una buena integración del talento humano debido a las diferencias entre los partidos políticos y la ausencia de convocatorias de concurso público para la contratación de un nuevo servidor civil.

Por ello, se presenta el actual procedimiento que se desarrolla para el requerimiento de personal a solicitud de un Órgano o Unidad Orgánica.

Tabla 17

Procedimientos actuales para la contratación de un nuevo servidor civil

N°	Unidad orgánica	Cargo	Descripción de la acción	Tiempo (min)
1	Órgano / Unidad orgánica	Funcionario	Comunica la necesidad de contratación de servicios de personal bajo la modalidad de CAS.	30
2	Dirección de Administración y Finanzas	Secretaria	Recepciona documento, registra y eleva al Director de Administración y Finanzas.	10
3	Dirección de Administración y Finanzas	Director	Revisa, evalúa el documento y de encontrarlo conforme, elabora documento para la Oficina de Planificación y Presupuesto, luego lo firma.	20
4	Dirección de Administración y Finanzas	Secretaria	Enumera, sella y deriva a la Oficina de Planificación y Presupuesto.	15
5	Oficina de Planificación y Presupuesto	Jefe	Recepciona documento, registra.	5
6	Oficina de Planificación y Presupuesto	Jefe	Revisa, evalúa el documento y otorga la disponibilidad presupuestal para inicio del proceso de convocatoria CAS.	40
7	Oficina de Planificación y Presupuesto	Jefe	Revisa, sella, firma y deriva a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.	25
8	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Asistente	Recepciona documento, registra y eleva al Jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.	15

9	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Jefe	Recepciona documento y elabora convocatoria para la contratación de nuevo personal.	50
10	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Asistente	Recepciona documento de convocatoria y eleva al Jefe de la Unidad de Logística.	15
11	Unidad de Logística	Asistente	Recepciona documento de convocatoria, registra y eleva al Jefe de Logística.	10
12	Unidad de Logística	Jefe	Recepciona documento de convocatoria y procede a realizar la convocatoria.	20
13	Unidad de Sistema de Información, Documentación y Archivo	Secretaria	Recepciona currículum vitae vía mesa de partes y los envía a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.	15
14	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Asistente	Recepciona el currículum vitae y los eleva al Jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.	15
15	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Jefe	Evalúa currículum vitae, realiza la entrevista de postulantes y selecciona al candidato que ocupará el puesto.	120
16	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Asistente	Recepciona la información referente al candidato que ocupará el puesto y lo deriva al Jefe de la Unidad de Logística.	15
17	Unidad de Logística	Asistente	Recepciona documento con la información referente al candidato que ocupará el puesto y elabora Contratos Administrativos de Servicios.	40
18	Unidad de Logística	Jefe	Remite Contratos Administrativos de Servicios para el V°B° del Jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos y firma del Director de Administración y Finanzas.	15
19	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Asistente	Implementa legajo del personal CAS e ingresa cargo de Contrato Administrativo de Servicios firmado e informa al área solicitante.	50
20	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Jefe	Revisa, firma los documentos y los entrega para su remisión.	15
21	Órgano / Unidad orgánica	Funcionario	Recepciona los documentos e integra al nuevo personal en el área.	10
Total				550

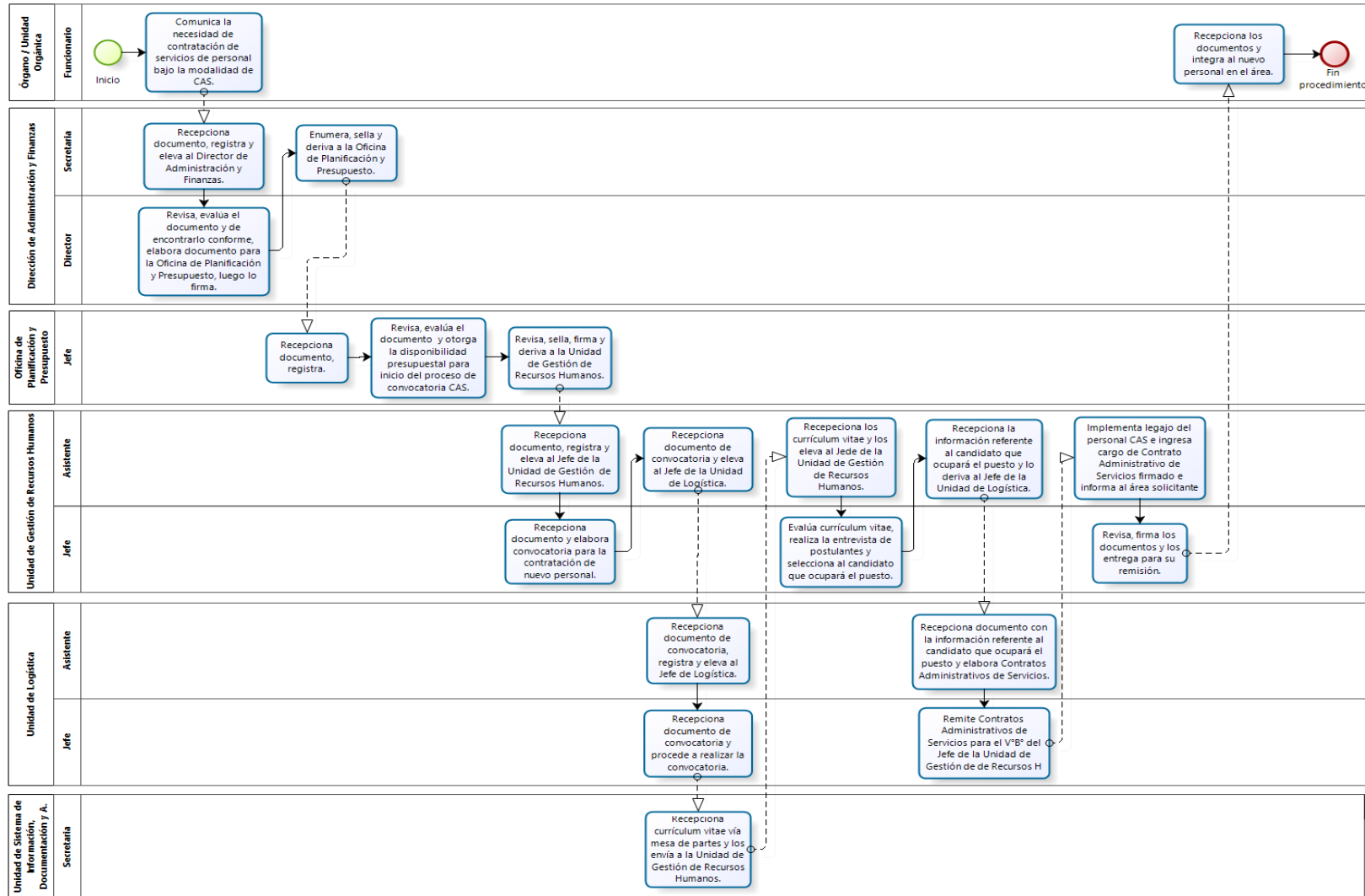


Figura 10. Diagrama de flujo actual para la contratación de un nuevo servidor civil

Nota: Diagramado en Bizagi Process Modeler versión 2.7

4.3.2. Propuesta para el proceso de contratación de personal

Ante lo señalado anteriormente, se presenta la descripción del proceso de requerimiento de personal más idóneo para su desarrollo que tiene como responsable principal a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos. En el siguiente esquema se presenta los procedimientos idóneos para poder llevar a cabo el requerimiento de personal a pedido de cualquier Unidad Orgánica.

Tabla 18

Procedimientos propuestos para la contratación de un nuevo servidor civil

N°	Unidad orgánica	Cargo	Descripción de la acción	Tiempo (min)
1	Órgano / Unidad orgánica	Funcionario	Comunica la necesidad de contratación de servicios de personal bajo la modalidad de CAS.	20
2	Dirección de Administración y Finanzas	Secretaria	Recepciona documento, registra y eleva al Director de Administración y Finanzas.	5
3	Dirección de Administración y Finanzas	Director	Revisa, evalúa el documento y de encontrarlo conforme, elabora documento para la Oficina de Planificación y Presupuesto, luego lo firma.	15
4	Dirección de Administración y Finanzas	Secretaria	Enumera, sella y deriva a la Oficina de Planificación y Presupuesto.	5
5	Oficina de Planificación y Presupuesto	Secretaria	Recepciona documento, registra y eleva al Jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto.	5
6	Oficina de Planificación y Presupuesto	Jefe	Revisa, evalúa el documento y deriva la documentación al especialista en la materia.	15
7	Oficina de Planificación y Presupuesto	Especialista	Recepciona documento y otorga la disponibilidad presupuestal para inicio del proceso de convocatoria CAS, luego eleva el documento al jefe.	15

8	Oficina de Planificación y Presupuesto	Jefe	Revisa, firma memorándum y devuelve para su remisión a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.	5
9	Oficina de Planificación y Presupuesto	Secretaria	Enumera, sella y deriva a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.	5
10	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Asistente	Recepciona documento, registra y eleva al Jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.	5
11	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Jefe	Recepciona documento y elabora convocatoria, solicita mediante correo su publicación.	30
12	Unidad de Tecnologías de Información y Comunicaciones	Jefe	Recepciona correo y el documento, luego se publica la convocatoria en la página web institucional.	20
13	Unidad de Sistema de Información, Documentación y Archivo	Secretaria	Recepciona currículum vitae vía mesa de partes y los envía a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.	10
14	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Jefe	Evalúa currículum vitae, otorga puntaje, solicita mediante correo la publicación de resultados parciales y comunica la acción al jefe de la Unidad de tecnologías de la información.	25
15	Unidad de Tecnologías de Información y Comunicaciones	Jefe	Recepciona correo y publica los resultados parciales en la página web institucional.	10
16	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Jefe	Realiza entrevista de postulantes aptos y otorga la calificación final.	70
17	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Asistente	Solicita mediante correo la publicación de los resultados finales y comunica la acción al jefe de la Unidad de tecnologías de la información.	15

18	Unidad de Tecnologías de Información y Comunicaciones	Jefe	Recepciona correo y publica resultados finales en la página web.	10
19	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Asistente	Elabora Contratos Administrativos de Servicios de los postulantes ganadores.	30
20	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Asistente	Remite Contratos Administrativos de Servicios para el V°B° del jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos y firma del Director de Administración y Finanzas.	15
21	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Asistente	Implementa legajo del personal CAS e ingresa cargo de Contrato Administrativo de Servicios firmado.	25
22	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Asistente	Elabora documento comunicando a la Unidad Orgánica usuaria los nombres de postulantes ganadores, asimismo realiza el informe para la Oficina de Planificación y Presupuesto.	15
23	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Jefe	Revisa, firma los documentos y los entrega para su remisión.	5
24	Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Asistente	Registra y remite documentos debidamente firmados a las Unidades Orgánicas involucradas para que procedan a su ejecución y cumplimiento.	5
25	Órgano / Unidad orgánica	Funcionario	Recepciona los documentos y hace entrega del manual de procedimientos al personal contratado como documento de inducción.	10
Total				390

Comparando la propuesta de los procedimientos para la contratación de personal y el estado actual de estos procedimientos se puede evidenciar una disminución en los tiempos por procedimientos, existiendo una disminución de 160 minutos favorables para la institución, el personal, y los postulantes.

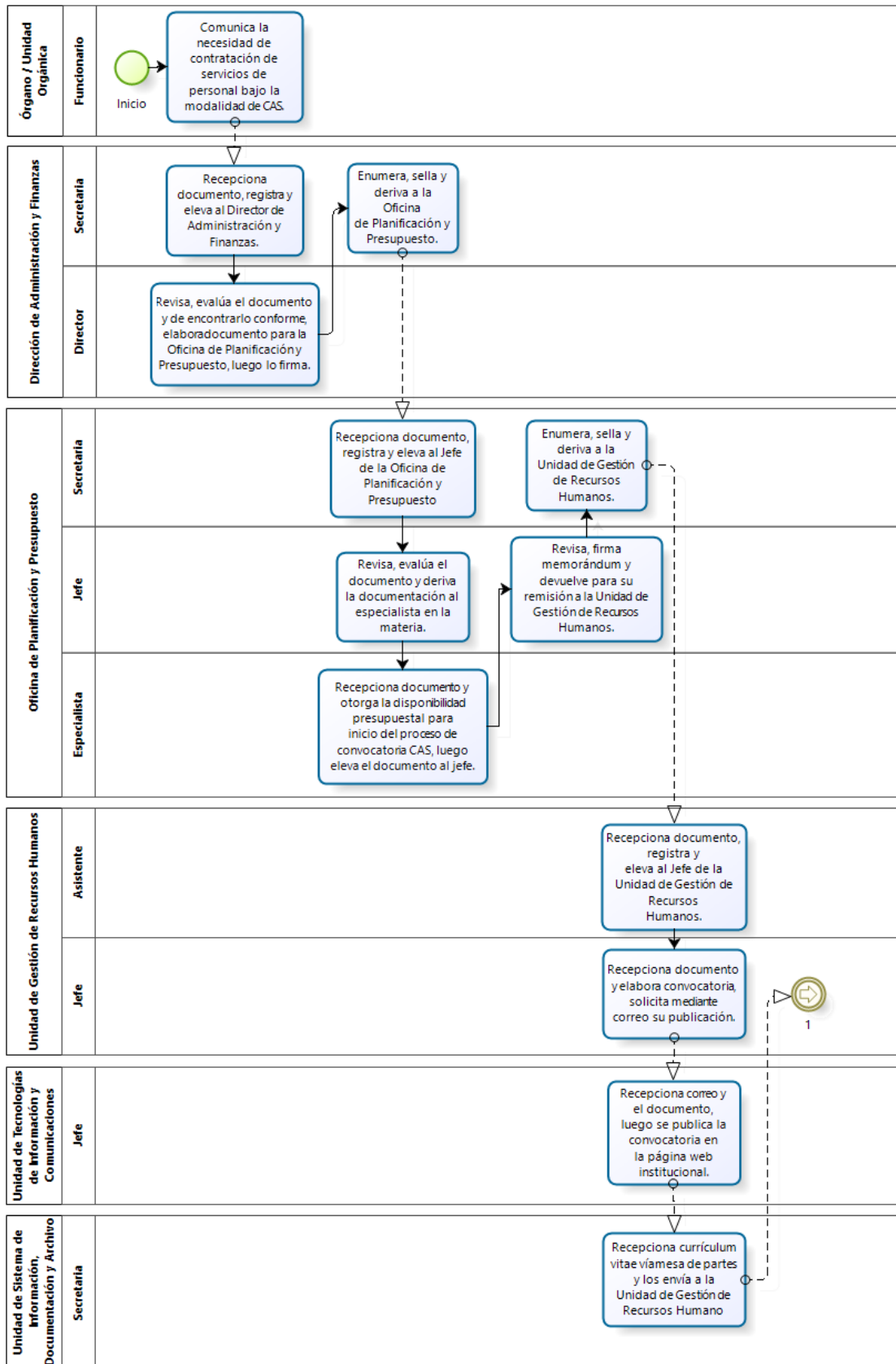


Figura 11. Diagrama de flujo propuesto para la contratación de un nuevo servidor civil - 1

Nota: Diagramado en Bizagi Process Modeler versión 2.7

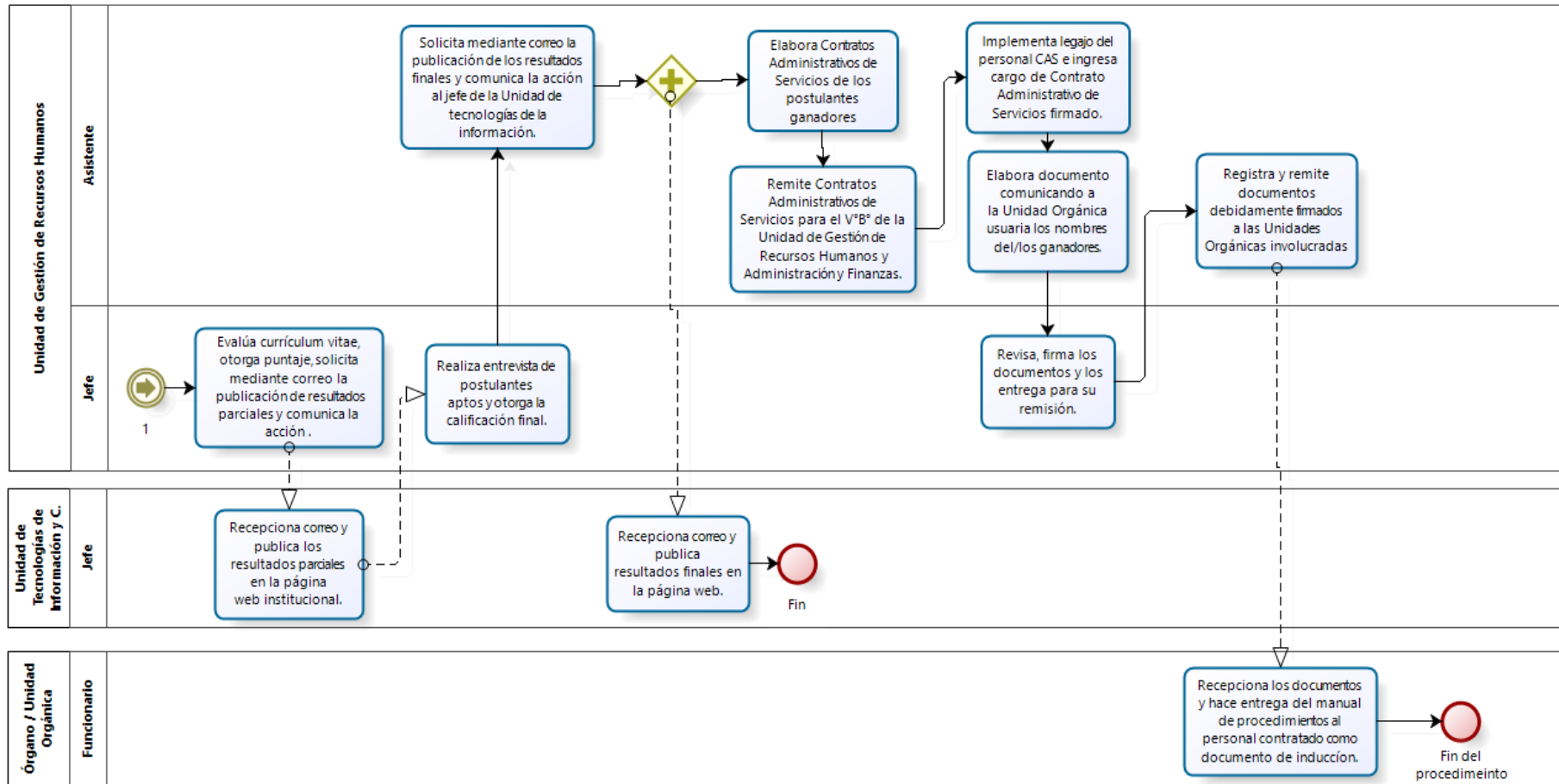


Figura 12. Diagrama de flujo propuesto para la contratación de un nuevo servidor civil - 2

Nota: Diagramado en Bizagi Process Modeler versión 2.7

4.3.3. Descripción de la propuesta de reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento consiste en la atracción y captación de nuevos solicitantes que buscan cubrir las vacantes disponibles en la Municipalidad. Por ello, es importante atraer un número significativo de candidatos con capacidades, conocimientos y habilidades que demanda el puesto a cubrir. Este proceso se involucra con la planificación del talento humano en la cual se verifican las vacantes. Las unidades orgánicas pueden comunicarse con la Unidad de Gestión de Recursos Humanos haciendo llegar el pedido de realizar una convocatoria para poder cubrir un puesto que se encuentre disponible.

Se observan dos situaciones en las cuales se desarrolla el reclutamiento del personal en la entidad.

- **Reclutamiento interno:** El reclutamiento interno se aplicará al personal que labora dentro de la Municipalidad, con el fin de promover la rotación de personal, debido a que muchas veces es necesario cambiar al personal a otros puestos que demanda mayor complejidad. Para su ejecución será necesario consultar con la información que maneje la Unidad de Gestión de Recursos Humanos respecto a los servidores civiles, y así conocer que trabajador cumple con los requisitos que demanda el puesto y proceder a transferirlo.
- **Reclutamiento externo:** El reclutamiento externo se aplicará a las personas que no laboran dentro de la institución, es decir a los postulantes quienes se presentarán con el fin de poder cubrir un puesto que esté disponible o cuando exista la creación de un nuevo puesto. Para proceder con lo mencionado será necesario contar con una base de datos que contenga información relacionada a los candidatos que se presentaron anteriormente, así mismo tener información de las personas y practicantes que realizaron labores en la

institución y así poder captarlos nuevamente. El reclutamiento externo finaliza con el llenado de la solicitud de trabajo y la entrega del currículum vitae del postulante.

Posterior al proceso de reclutamiento se procederá a realizar la selección de los aspirantes al puesto, dicha selección se basará en la comparación de los aspirantes, comparaciones respecto a cuántos de ellos cumplen con los requisitos que demanda el puesto y analizar a quienes podrán desempeñarse de manera eficaz y eficiente en el puesto, dicho proceso determina que aspirantes quedan seleccionados para formar parte de la institución.

Procedimiento para la selección de servidores civiles:

- Registro del currículum vitae que son presentados a la institución por los aspirantes a un puesto.
- Realizar un filtro del currículum vitae que fueron registrados según los requerimientos del puesto en comparación de las características de los aspirantes.
- Contactar a los aspirantes que pasaron el filtro, citarlos y realizarles una entrevista preliminar para poder conocerlos de manera general.
- Luego se deberá de preseleccionar a los aspirantes y realizarles en esta etapa una entrevista más compleja la cual constará de las preguntas que realizará el encargado y en la cual existirá mayor interacción con los candidatos preseleccionados, y así poder captar toda la información sobre el candidato.
- Finalmente culmina con la contratación del talento humano, la cual simboliza el nuevo vínculo entre la institución y el servidor civil contratado, y en la cual se enuncian los derechos, deberes, tiempo de la contratación y la remuneración.

4.3.4. Descripción de la propuesta de inducción

Finalmente, el proceso de inducción permite orientar, informar, compartir información referente a las actividades a desarrollar por el nuevo servidor civil, y así poder adaptarse en la brevedad posible al desarrollo de las actividades dentro de su puesto de trabajo. Cabe señalar que este proceso cumple un rol importante debido a que el ingreso de un nuevo servidor civil demandará del dominio de algunas de las normas, leyes, reglamentos, y documentos necesarios para poder desarrollarse de la mejor manera. Para su desarrollo se tendrá en cuenta lo siguiente:

- **Reconocimiento interno:** Es necesario de realizar un recorrido por las diversas Unidades Orgánicas y áreas pertenecientes a la institución, conocer el equipo de trabajo con el que estará en constante interacción y sobre todo saber a carta cabal sus funciones a realizar en el puesto.
- **Análisis de los documentos de gestión:** Conocer y entender los documentos de gestión de la entidad, tales como el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI) serán de mucha importancia, debido a que con ello se conocerá más a fondo la gestión interna de la Municipalidad.

Elaborar y distribuir a todo el personal administrativo el Manual de Procedimientos (MAPRO) compuesta por todos los procedimientos que realizan los Órganos y Unidades Orgánicas en la Municipalidad con sus respectivos responsables y tiempos de ejecución, tomando como referencia la tabla 18 y la figura 11 y 12, los cuales son ejemplos que se proponen ante la ausencia de este documento para un mejor trabajo de los servidores civiles.

4.3.5. Descripción de la propuesta para la elaboración del MPP

Elaborar e implementar el Manual de Perfiles de Puestos (MPP) el cual plasma la estructura de todos los perfiles de puestos pertenecientes a la entidad, este

documento fortalecerá la correcta selección de los servidores civiles en la Municipalidad y por ende mejorar la gestión del talento humano. Este documento reemplaza al conocido Manual de Organización y Funciones.

Como parte de la elaboración del MPP se propone la descripción de uno de los puestos pertenecientes a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos como iniciativa para la elaboración e implementación del MPP de la institución.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano	Dirección de Administración y Finanzas
Unidad Orgánica	Unidad de Gestión de Recursos Humanos
Puesto Estructural	Jefe de Unidad (Especialista Administrativo II)
Nombre del puesto:	Jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos
Dependencia jerárquica lineal:	Director de Administración y Finanzas
Dependencia funcional:	Dirección de Administración y Finanzas
Puestos a su cargo:	Asistente de Recursos Humanos

MISIÓN DEL PUESTO

Atender la necesidad de requerimientos de personal a pedido de los órganos o unidades orgánicas de la entidad de acuerdo al procedimiento de reclutamiento y selección de personal para contar con servidores públicos calificados.

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1 Formular y proponer el Plan operativo Anual de Actividades y presupuesto de la Unidad, así como supervisar y controlar su ejecución.
- 2 Convocar, participar, supervisar y ejecutar los procesos de selección de personal a través de concursos públicos en la Municipalidad.
- 3 Formular el Presupuesto Analítico de Personal en coordinación con la Oficina de Planificación y Presupuesto.
- 4 Proponer el Plan de Bienestar Social y el Plan Anual de Capacitación para el personal de la Municipalidad.
- 5 Proponer a la Oficina de Administración y Finanzas los procedimientos específicos para la selección, contratación, inducción y evaluación del personal.
- 6 Supervisar la elaboración de las planillas de pago de remuneraciones y pensiones, retenciones y beneficios del personal.
- 7 Programar y controlar el cumplimiento del rol anual de vacaciones del personal.
- 8 Supervisar el registro y control de asistencia y permanencia del personal, de acuerdo a disposiciones vigentes.
- 9 Otras funciones de su competencia que le asigne el Director de Administración y Finanzas.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas:

Todas las áreas de la entidad.

Coordinaciones Externas:

Autoridad Nacional del Servicio Civil, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Universidades, Institutos.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A) Nivel Educativo	B) Grado(s)/situación académica y carrera/especialidad requeridos	C) ¿Colegiatura?																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Incompleta</th> <th>Completa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Primaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Secundaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Universitaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Incompleta	Completa	<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Universitaria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado(a) <input type="checkbox"/> Bachiller <input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura Administración, Derecho, Ingeniería Industrial, Psicología y afines en formación. <input checked="" type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Grado <input checked="" type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Grado	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> D) ¿Habilitación profesional? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Incompleta	Completa																		
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input checked="" type="checkbox"/> Universitaria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (*No se requiere sustentar con documentos*):

Técnicas de selección de personal.

B) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos:

Especialización en Recursos Humanos o afines.

C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas/Dialectos

OFIMÁTICA	Nivel de dominio				IDIOMAS / DIALECTO	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos			<input checked="" type="checkbox"/>		Inglés		<input checked="" type="checkbox"/>		
Hojas de cálculo			<input checked="" type="checkbox"/>		Quechua		<input checked="" type="checkbox"/>		
Programa de presentaciones			<input checked="" type="checkbox"/>		Otros (Especificar)				
Otros (Especificar)					Otros (Especificar)				
Otros (Especificar)					Observaciones.-				
Otros (Especificar)									

EXPERIENCIAExperiencia general

Indique el tiempo total de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.

05 años

Experiencia específica

A. Indique el tiempo de **experiencia requerida para el puesto** en la función o la materia:

03 años

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (**parte A**), señale el tiempo requerido en el **sector público**:

02 años

C. Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional Auxiliar o Asistente Analista Especialista Supervisor / Coordinador Jefe de Área o Departamento Gerente o Director

* Mencione **otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia**; en caso existiera algo adicional para el puesto.

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Atención, trabajo en equipo, análisis, empatía, comunicación oral.

REQUISITOS ADICIONALES

Certificación en proceso de selección por competencias.

Figura 13. Propuesta de elaboración de un perfil de puesto

Nota: Elaboración propia basada en la Guía metodológica para el diseño de Perfiles de Puestos para entidades públicas (SERVIR, 2018)

4.4. Desarrollo del talento humano

El desarrollo del talento humano está compuesto por los procesos de capacitación y desarrollo personal que es dirigido a los servidores civiles de la Municipalidad Distrital de Chancay a través de un número de capacitaciones anuales con el fin de observar en la práctica si ello resultó favorable o no para el servidor civil y la institución.

4.4.1. Situación actual de las capacitaciones

En la situación actual del proceso se observa que las capacitaciones son en su mayoría dirigidas a los jefes de los diferentes Órganos y Unidades Orgánicas, debido a que poseen un mayor nivel funcional en la institución y no existe la iniciativa de analizar las debilidades de todo el personal respecto a sus conocimientos y las capacidades que poseen y así poder cerrar las brechas existentes, por ello es importante la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) dirigido al personal que lo requiera después de realizarse el diagnóstico en cada área con el fin de planificar las acciones de capacitación en la Municipalidad.

Se entiende que las capacitaciones son favorables para toda persona que la recibe debido a que fortalece sus capacidades, por ello se evaluó la curva de aprendizaje de: un trabajador que recién se integró a la entidad, un trabajador que no recibió capacitación pero que labora ya hace años y un trabajador que recibió capacitación en la entidad u otra institución, se evaluó el factor de aprendizaje de cada uno de ellos y se observó la importancia que tienen las capacitaciones en el desarrollo de las capacidades y en el desarrollo personal del trabajador.

La curva de aprendizaje describe el grado de éxito que se obtiene durante el aprendizaje a través del tiempo, se representa con una línea que muestra la relación que existe entre el tiempo de producción por unidad y el número de unidades de producción acumuladas. Terrazas, Aldape, & Tarango (2009) formula:

$$Y_n = KX^N$$

Donde:

Y_n = Tiempo de producción por unidad o ciclo n

K = Tiempo de la ejecución primera unidad

X = Número de ciclos o unidades producidas

N = Exponente negativo que representa la pendiente (tasa de aprendizaje)

Al despejar la formula principal se obtiene:

$$\text{Log}(Y) = \text{Log}(K) + N\text{Log}(X)$$

Esta fórmula permite obtener el valor de cada incógnita.

Para observar y analizar la curva de aprendizaje se tomaron los tiempos que emplearon los 3 trabajadores que se mencionaron anteriormente para la elaboración de informes en el procesador de textos Microsoft Word.

- **Trabajador N° 1:**

Secretaria de la Dirección de Administración Tributaria, se integró recientemente a la institución y presenta escasos conocimientos en procesador de textos.

Tabla 19

Datos del primer trabajador de la Municipalidad

Unidad (x)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo (min)	70	67	66	62	60	60	57	55	50	46

Con los datos obtenidos se procede a obtener los valores logarítmicos a partir de las unidades y los tiempos establecidos por el trabajador y su respectiva gráfica.

Tabla 20

Obtención de valores logarítmicos para el primer trabajador

Unidad (X)	Log (X)	Datos (Y)	Log (Y)
1	0	70	1,84509804
2	0,301029996	67	1,826074803
3	0,477121255	66	1,819543936
4	0,602059991	62	1,792391689
5	0,698970004	60	1,77815125

6	0,77815125	60	1,77815125
7	0,84509804	57	1,755874856
8	0,903089987	55	1,740362689
9	0,954242509	50	1,698970004
10	1	46	1,662757832

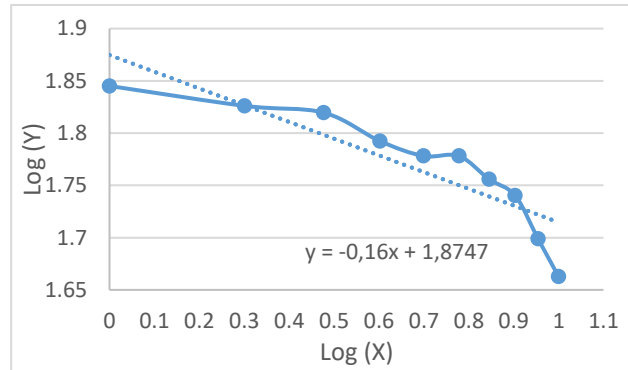


Figura 14. Ecuación de la línea de tendencia para el primer trabajador

Se obtiene la siguiente ecuación $\rightarrow Y = 1,8747 - 0,16X$

Comparando con la fórmula: $\text{Log}(Y) = \text{Log}(K) + N\text{log}(X)$

Se obtiene:

- $\text{Log}(K) = 1,8747 \rightarrow K = 10^{1,8747} \rightarrow K = 74,9376$
- $N = -0,16$
- Factor de aprendizaje: $2^N = 0,895 \approx 90\%$
- Ecuación de la curva de aprendizaje: $Y = 74,9376X^{-0,16}$

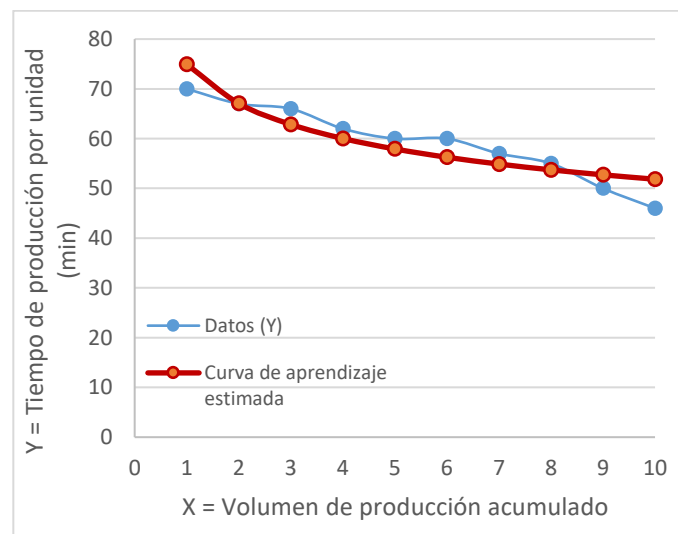


Figura 15. Curva de aprendizaje del primer trabajador

Después de analizarse los tiempos de elaboración de cada documento que realizó la nueva secretaria, se obtuvo un factor de aprendizaje del 90% y tomando la relación de que, a un menor factor de aprendizaje se obtendrá un mayor paso de la curva de aprendizaje, demuestra que la secretaria no tiene la capacitación ni la experiencia necesaria para el buen desarrollo de sus actividades laborales y que aún no ha adquirido el aprendizaje con relación al método de trabajo, ello se verá reflejado en la poca eficacia y eficiencia que manifieste en sus actividades diarias.

- **Trabajador N° 2:**

Secretaria que labora en la Dirección de Administración y Finanzas desde hace 4 años y tiene un nivel básico de conocimientos en procesador de textos.

Tabla 21
Datos del segundo trabajador de la Municipalidad

Unidad (x)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo (min)	55	53	50	49	46	40	38	35	33	30

Con los datos obtenidos se procede a obtener los valores logarítmicos a partir de las unidades y los tiempos establecidos por el trabajador y respectiva gráfica.

Tabla 22
Obtención de valores logarítmicos para el segundo trabajador

Unidad (X)	Log (X)	Datos (Y)	Log (Y)
1	0	55	1,740362689
2	0,301029996	53	1,72427587
3	0,477121255	50	1,698970004
4	0,602059991	49	1,69019608
5	0,698970004	46	1,662757832
6	0,77815125	40	1,602059991
7	0,84509804	38	1,579783597
8	0,903089987	35	1,544068044
9	0,954242509	33	1,51851394
10	1	30	1,477121255

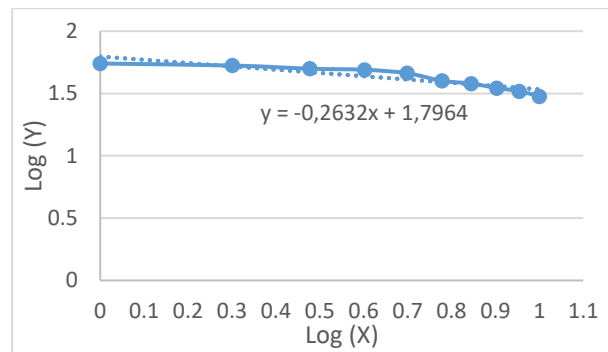


Figura 16. Ecuación de la línea de tendencia para el segundo trabajador

Se obtiene la siguiente ecuación $\rightarrow Y = 1,7964 - 0,2632X$

Comparando con la fórmula: $\text{Log}(Y) = \text{Log}(K) + N\text{log}(X)$

Se obtiene:

- $\text{Log}(K) = 1,7964 \rightarrow K = 10^{1,7964} \rightarrow K = 62,5749$
- $N = -0,2632$
- Factor de aprendizaje: $2^N = 0,833 \approx 83\%$
- Ecuación de la curva de aprendizaje: $Y = 62,5749X^{-0,2632}$

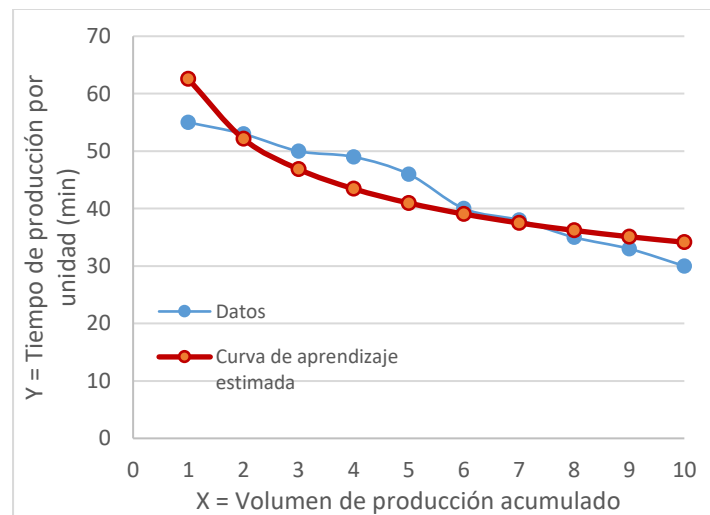


Figura 17. Curva de aprendizaje del segundo trabajador

Después de analizarse los tiempos de elaboración de cada documento que realizó la secretaria, se obtuvo un factor de aprendizaje del 83% y tomando la relación de que, a un menor factor de aprendizaje se obtendrá un mayor paso de la curva de aprendizaje, demuestra que la secretaria tiene leve capacitación y leve experiencia necesaria para

el buen desarrollo de sus actividades laborales y que aún no ha adquirido el aprendizaje con relación al método de trabajo, ello se verá reflejado en la leve eficacia y eficiencia que manifieste en sus actividades diarias.

- **Trabajador N° 3:**

Jefe de la Unidad de Control Patrimonial y Servicios Generales, presenta altos conocimientos en procesador de textos.

Tabla 23
Datos del tercer trabajador de la Municipalidad

Unidad (x)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo (min)	60	50	45	39	38	26	21	20	15	15

Con los datos obtenidos se procede a obtener los valores logarítmicos a partir de las unidades y los tiempos establecidos por el trabajador y su respectiva gráfica.

Tabla 24
Obtención de valores logarítmicos para el tercer trabajador

Unidad (X)	Log (X)	Datos (Y)	Log (Y)
1	0	60	1,77815125
2	0,301029996	50	1,698970004
3	0,477121255	45	1,653212514
4	0,602059991	39	1,591064607
5	0,698970004	38	1,579783597
6	0,77815125	26	1,414973348
7	0,84509804	21	1,322219295
8	0,903089987	20	1,301029996
9	0,954242509	15	1,176091259
10	1	15	1,176091259

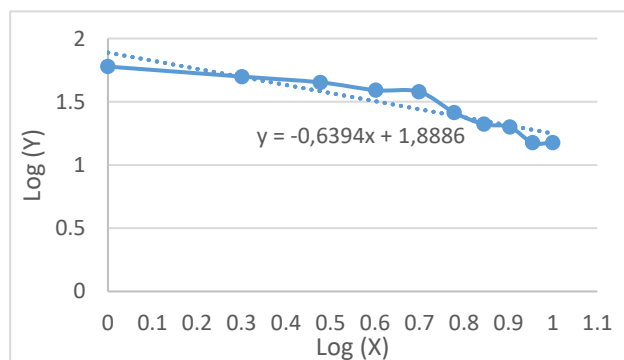


Figura 18. Ecuación de la línea de tendencia para el tercer trabajador

Se obtiene la siguiente ecuación $\rightarrow Y = 1,8886 - 0,6394X$

Comparando con la fórmula: $\text{Log}(Y) = \text{Log}(K) + N\text{log}(X)$

Se obtiene:

- $\text{Log}(K) = 1,8886 \rightarrow K = 10^{1,8886} \rightarrow K = 77,3748$
- $N = - 0,6394$
- Factor de aprendizaje: $2^N = 0,641 \approx 64\%$
- Ecuación de la curva de aprendizaje: $Y = 77,3748X^{-0,6394}$

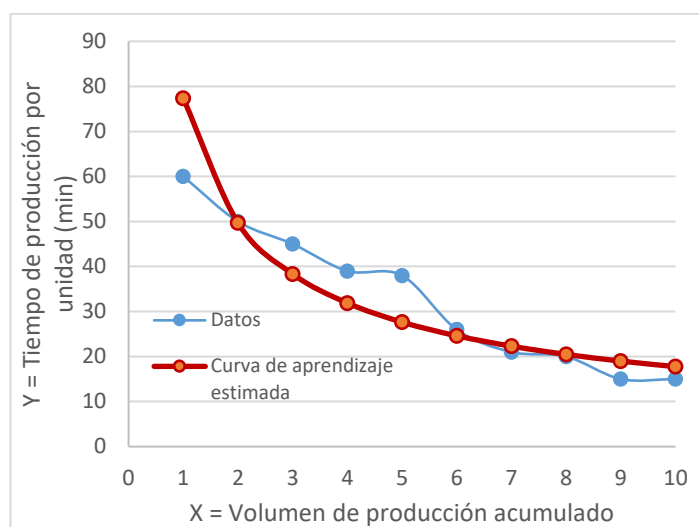


Figura 19. Curva de aprendizaje del tercer trabajador

Después de analizarse los tiempos de elaboración de cada documento que realizó el jefe de unidad, se obtuvo un factor de aprendizaje del 64% y tomando la relación de que, a un menor factor de aprendizaje se obtendrá un mayor paso de la curva de aprendizaje, demuestra que el jefe tiene la capacitación y la experiencia necesaria para el buen desarrollo de sus actividades laborales y que ha adquirido el aprendizaje con relación al método de trabajo, ello se verá reflejado en la eficacia y eficiencia que manifieste en sus actividades diarias.

Con lo expuesto se puede concluir que para poder reducir el factor de aprendizaje de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chancay se deben de promover programas de capacitación constante a aquellos trabajadores que tengan

dificultades en el desarrollo de sus actividades, promover la inducción al puesto y la supervisión efectiva en beneficio de la ciudadanía para recibir los bienes y servicios en el tiempo y con la calidad adecuada.

4.4.2. Propuesta de PDP para el personal evaluado

Parte fundamental del proceso de desarrollo del talento humano será la realización de un Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) y tras haber analizado a los tres trabajadores según su factor de aprendizaje se plantea la aplicación del PDP para el trabajador número 1 y el trabajador 2 debido a sus deficiencias en procesamiento de textos, por ello se hizo uso del siguiente esquema que puede ser utilizado para todos los trabajadores que son identificados como beneficiarios de una capacitación, taller o curso tras el análisis de necesidades y curvas de aprendizaje.

Tabla 25

Plan de desarrollo de las personal para los trabajadores identificados

Órgano o Unidad Orgánica	Dirección de Administración Tributaria	Dirección de Administración y Finanzas
Alcance de la capacitación	Capacitación individual	Capacitación individual
Puesto	Secretaria	Secretaria
Materia de la capacitación	Gestión Institucional, TICS	Gestión Institucional, TICS
Tema de capacitación	Word intermedio	Word avanzado
Monto S/	S/. 800,00	S/. 800,00
Nº de beneficiarios	1	1
Tipo de acción de capacitación	Curso	Curso
Nivel de evaluación	Aprendizaje/ Aplicación	Aprendizaje/ Aplicación
Modalidad	Presencial	Presencial
Oportunidad	II Trimestre	II Trimestre
Tipo de formación	F. Laboral	F. Laboral

La aplicación del PDP tras el análisis de las necesidades que tienen los servidores civiles de los diferentes Órganos y Unidades Orgánicas de la institución permite priorizar los temas de capacitación en beneficio de los trabajadores, la entidad y la ciudadanía; su elaboración se debe de realizar cada año.

Los procesos de capacitación y desarrollo personal aportan al fortalecimiento de las capacidades y conocimientos de los servidores civiles con el fin de mejorar el desempeño laboral del personal y posteriormente brindar servicios de calidad a los usuarios externos, busca la mejora continua institucional para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Para poder conocer a quienes se deberán de capacitar en los programas, se deberá de recurrir a los siguientes pasos:

- Diagnóstico de necesidades: Se realiza en primer lugar este diagnóstico en los diferentes puestos pertenecientes a los Órganos y Unidades Orgánicas de la institución para la identificación de posibles capacitaciones.
- Análisis de las capacitaciones: Se deben de conocer las actividades y tareas específicas que se desarrollan en los puestos para asociarlas a las capacitaciones que se identificaron y poder priorizarlas por mayor relevancia.
- Análisis de los servidores civiles: En esta etapa se da a conocer que servidores civiles son beneficiarias de las capacitaciones para promover el fortalecimiento de sus capacidades y conocimientos.

Para conocer que tipos de capacitaciones son las que se ofrecen a los servidores públicos, el ente rector SERVIR (2013) diferencia dos tipos:

- Formación laboral: se capacitan a los servidores públicos a través de cursos, talleres, seminarios, diplomados que no tengan como resultado la obtención de un grado académico sino solo el fortalecimiento de los conocimientos. En este

tipo de capacitación quien recibe la capacitación tiene el deber de transmitir los conocimientos obtenidos a sus equipos de trabajo.

- **Formación profesional:** Este tipo de capacitación si tiene la obtención de un grado académico, en específico las maestrías las cuales son desarrolladas en universidades, institutos y otros centros de formación profesional.

Las herramientas descritas en el análisis de cada uno de los procesos que involucra la gestión del talento humano, la cual está compuesta por la planificación, integración y desarrollo del talento humano aportan un valor importante en la ejecución de los mismos con el propósito de asegurar eficacia, eficiencia y trabajo en equipo en los servidores civiles pertenecientes a la Municipalidad Distrital de Chancay.

4.5. Desempeño laboral

El desempeño laboral es la capacidad de una persona para generar trabajo de calidad en un corto tiempo. Por ello, se analizó este proceso tomando en cuenta los tiempos establecidos de cada trabajador para la emisión de informes analizados en las curvas de aprendizaje, debido a que este proceso no es aplicado en la Municipalidad.

4.5.1. Eficacia laboral

Para el análisis de la eficacia del personal se tomó en cuenta los tiempos utilizados para la elaboración de informes presentadas en el análisis de curvas de aprendizaje, la cual se presenta en la siguiente tabla resumen.

Tabla 26
Tiempos promedio en horas para la elaboración de informes

	Trabajador 1	Trabajador 2	Trabajador 3
Unidad (x)	Tiempo (min)	Tiempo (min)	Tiempo (min)
1	70	55	60
2	67	53	50
3	66	50	45
4	62	49	39
5	60	46	38
6	60	40	26

7	57	38	21
8	55	35	20
9	50	33	15
10	46	30	15
Tiempo promedio (hrs)	9,88	7,15	5,48

Teniendo los tiempos establecidos por cada trabajador para la elaboración de 10 informes se procedió a hallar el tiempo promedio en horas de cada uno de ellos, tal y como se muestra en la tabla 26.

Se considera la jornada laboral de 8 horas diarias, con este dato se halló el número de informes que pueden llegar a elaborar los trabajadores en una jornada laboral. Por lo tanto, aplicando regla de 3 simple tenemos:

Trabajador N° 1:

$$\text{Informes producidos} = \frac{8 \text{ hrs} \times 10 \text{ informes}}{9,88 \text{ hrs}} = 8,09 \frac{\text{informes}}{\text{jornada laboral}}$$

Trabajador N° 2:

$$\text{Informes producidos} = \frac{8 \text{ hrs} \times 10 \text{ informes}}{7,15 \text{ hrs}} = 11,19 \frac{\text{informes}}{\text{jornada laboral}}$$

Trabajador N° 3:

$$\text{Informes producidos} = \frac{8 \text{ hrs} \times 10 \text{ informes}}{5,48 \text{ hrs}} = 14,59 \frac{\text{informes}}{\text{jornada laboral}}$$

Se considera que en la institución el número de informes a producirse a diario es de 23 informes por trabajador administrativo en una jornada laboral de 8 horas.

Teniendo este dato, se procedió a hallar la eficacia de cada trabajador con la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de eficacia} = \frac{\text{Producción lograda}}{\text{Producción programada}} \times 100$$

Trabajador N° 1:

$$\% \text{ de eficacia} = \frac{8,09 \frac{\text{informes}}{\text{jornada laboral}}}{23 \frac{\text{informes}}{\text{jornada laboral}}} \times 100 = 35,2\%$$

Trabajador N° 2:

$$\% \text{ de eficacia} = \frac{11,19 \frac{\text{informes}}{\text{jornada laboral}}}{23 \frac{\text{informes}}{\text{jornada laboral}}} \times 100 = 48,6\%$$

Trabajador N° 3:

$$\% \text{ de eficacia} = \frac{14,59 \frac{\text{informes}}{\text{jornada laboral}}}{23 \frac{\text{informes}}{\text{jornada laboral}}} \times 100 = 63,4\%$$

4.5.2. Eficiencia laboral

De igual forma para el análisis de la eficiencia del personal se tomó en cuenta los tiempos utilizados para la elaboración de informes presentadas en el análisis de curvas de aprendizaje, la cual se presenta en la siguiente tabla resumen.

Tabla 27

Tiempos promedio en minutos para la elaboración de informes

	Trabajador 1	Trabajador 2	Trabajador 3
Unidad (x)	Tiempo (min)	Tiempo (min)	Tiempo (min)
1	70	55	60
2	67	53	50
3	66	50	45
4	62	49	39
5	60	46	38
6	60	40	26
7	57	38	21
8	55	35	20
9	50	33	15
10	46	30	15
Tiempo promedio (min)	59,3	42,9	32,9

Teniendo los tiempos establecidos por cada trabajador para la elaboración de 10 informes se procedió a hallar el tiempo promedio en minutos de cada uno de ellos, tal y como se muestra en la tabla 27 lo que representa el tiempo real utilizado.

El tiempo promedio programado para elaborar un informe es de 20 minutos para un trabajador con experiencia, con este dato se halló la eficiencia laboral del personal con la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de eficiencia} = \frac{\text{Recursos programados}}{\text{Recursos utilizados}} \times 100$$

Trabajador N° 1:

$$\% \text{ de eficiencia} = \frac{20 \frac{\text{minutos}}{\text{informe}}}{59,3 \frac{\text{minutos}}{\text{informe}}} \times 100 = 33,7\%$$

Trabajador N° 2:

$$\% \text{ de eficiencia} = \frac{20 \frac{\text{minutos}}{\text{informe}}}{42,9 \frac{\text{minutos}}{\text{informe}}} \times 100 = 46,6\%$$

Trabajador N° 3:

$$\% \text{ de eficiencia} = \frac{20 \frac{\text{minutos}}{\text{informe}}}{32,9 \frac{\text{minutos}}{\text{informe}}} \times 100 = 60,8\%$$

Tras el análisis de eficacia y eficiencia de los trabajadores se pudo observar que el jefe de unidad (trabajador número 3) tiene una eficacia del 63,4% y una eficiencia del 60,8% lo que indica que este trabajador tiene mayor capacidad para producir sus informes y mayor capacidad para desarrollar sus actividades adecuadamente en comparación de los otros 2 trabajadores.

4.5.3. Propuesta de evaluación de desempeño laboral

Se presenta a continuación, un modelo de evaluación del desempeño laboral que puede ser utilizado 2 veces al año para medir y evaluar el desempeño que demuestra el personal, con los resultados obtenidos a través de este instrumento en coordinación con los resultados de las curvas de aprendizaje se pueden programar acciones para mejorar los conocimientos y habilidades del personal.

El principal responsable de desarrollar el plan de evaluaciones de desempeño es la Unidad de Gestión de Recursos Humanos, los involucrados para la aplicación del instrumento son los jefes inmediatos de cada unidad para el debido registro de la

información y el personal administrativo (evaluado) quienes tienen el deber de participar en las actividades de evaluación de desempeño.

Las actividades esenciales se refieren a las funciones específicas del puesto, ello para poder analizar cada puesto de la institución y determinar la existencia de oportunidades de mejora, los conocimientos y competencias técnicas son evaluados en función de las actividades esenciales.

Asignación del puntaje

- Se designan porcentajes a los seis factores de evaluación, actividades esenciales 40%, conocimientos necesarios 10%, competencias técnicas 10%, eficacia laboral 15%, eficiencia laboral 15% y trabajo en equipo 10%.
- Designar los indicadores que permitan evaluar el factor, el peso por cada indicador debe de ser equitativo, se divide 100% entre la cantidad de indicadores. Aplicable a los factores 1, 2 y 3.
- Las actividades esenciales tienen una escala del 1 a 5 la cual corresponde 60%, 70%, 80%, 90% y 100% respectivamente.
- Se multiplica el peso de la calificación por el peso del indicador lo que da como resultado el sub total, se suman los subtotaes que conforman cada factor y al total se le multiplica el peso del factor correspondiente cuyo valor se coloca en el total factor.
- Al finalizar se suman las puntuaciones de cada total factor.

Para los factores 2, 3, 4, 5 y 6 su escala de valoración es de 1 a 5 la cual corresponde 20%, 40%, 60%, 80% y 100% respectivamente y la descripción se detalla a continuación según la escala valorativa de Likert:

Tabla 28
Factores del desempeño laboral y sus respectivos pesos

Calificación	Peso	Conocimientos necesarios	Competencias técnicas	Eficacia laboral, Eficiencia laboral y Trabajo en equipo
5	100%	Sobresaliente	Altamente desarrollada	Siempre
4	80%	Muy bueno	Desarrollada	Frecuentemente
3	60%	Bueno	Media desarrollada	Alguna vez
2	40%	Regular	Poco desarrollada	Rara vez
1	20%	Deficiente	No desarrollada	Nunca

Se realizarán dos evaluaciones del desempeño, una de autoevaluación hecha por el trabajador y una evaluación por parte de su jefe inmediato. Los factores 4, 5 y 6 tienen sus indicadores con sus respectivos pesos establecidos con opción a modificación.


		Municipalidad Distrital de Chancay									
Evaluación del Desempeño laboral											
Apellidos y Nombres del evaluado:				Cargo:							
Periodo de evaluación:				Fecha:							
Fecha de ingreso:				Jefe directo:							
Instrucciones: Establecer los indicadores de acuerdo a las actividades propias del puesto. Los conocimientos y competencias técnicas tienen que estar en función del primer factor. Marque con un (X) la calificación que considere.											
N°	Factor	Peso	Indicadores	Peso	Peso - Calificación					Sub Total	Total Factor
					60%	70%	80%	90%	100%		
					1	2	3	4	5		
1	Actividades esenciales	40%									
Total calificación=											
N°	Factor	Peso	Indicadores	Peso	Peso - Calificación					Sub Total	Total Factor
					20%	40%	60%	80%	100%		
					1	2	3	4	5		
2	Conocimientos necesarios	10%									
Total calificación=											
3	Competencias técnicas	10%									
Total calificación=											
4	Eficacia laboral	15%	Objetivos logrados	50%							
			Calidad del trabajo	50%							
Total calificación=											
5	Eficiencia laboral	15%	Uso adecuado de los recursos	33%							
			Responsabilidad	33%							
			Adaptabilidad en el puesto	33%							
Total calificación=											
6	Trabajo en equipo	10%	Conocimientos adquiridos en trabajos grupales	25%							
			Calidad del servicio ofrecido	25%							
			Liderazgo	25%							
			Cumplimiento oportuno de los trabajos	25%							
Total calificación=											
Suma total de factores=											

Figura 20. Ficha de evaluación de desempeño laboral propuesto (Autoevaluación)

Nota: Adaptado de (García, 2013)


		Municipalidad Distrital de Chancay										
Evaluación del Desempeño laboral												
Apellidos y Nombres del evaluador:			Cargo:									
Periodo de evaluación:			Fecha:									
Instrucciones: Establecer los indicadores de acuerdo a las actividades propias del puesto. Los conocimientos y competencias técnicas tienen que estar en función del primer factor. Marque con un (X) la calificación que considere.												
Nº	Factor	Peso	Indicadores	Peso	Peso - Calificación					Sub Total	Total Factor	
					60%	70%	80%	90%	100%			
					1	2	3	4	5			
1	Actividades esenciales	40%										
Total calificación=												
Nº	Factor	Peso	Indicadores	Peso	Peso - Calificación					Sub Total	Total Factor	
					20%	40%	60%	80%	100%			
					1	2	3	4	5			
2	Conocimientos necesarios	10%										
Total calificación=												
3	Competencias técnicas	10%										
Total calificación=												
4	Eficacia laboral	15%	Objetivos logrados	50%								
			Calidad del trabajo	50%								
Total calificación=												
5	Eficiencia laboral	15%	Uso adecuado de los recursos	33%								
			Responsabilidad	33%								
			Adaptabilidad en el puesto	33%								
Total calificación=												
6	Trabajo en equipo	10%	Conocimientos adquiridos en trabajos grupales	25%								
			Calidad del servicio ofrecido	25%								
			Liderazgo	25%								
			Cumplimiento oportuno de los trabajos	25%								
Total calificación=												
Suma total de factores=												

Figura 21. Ficha de evaluación de desempeño laboral propuesto (Jefe inmediato)

Nota: Adaptado de (García , 2013)

Después de obtener los resultados de la autoevaluación (1) y evaluación del jefe inmediato (2), se obtiene el promedio ponderado $(1+2) / 2$ cuyo resultado de la evaluación de cada trabajador se establece la siguiente escala de desempeño laboral.

Tabla 29
Escala de desempeño laboral

Escala	Rango
Excelente	90% a 100%
Muy Bueno	80% a 89,99%
Satisfactorio	70% a 79,99%
Deficiente	60% a 69,99%

Al finalizar será presentado el siguiente informe de resultados de la evaluación de desempeño, en la columna de observaciones se indica la escala según el rango obtenido.


		Municipalidad Distrital de Chancay		
		Evaluación del Desempeño laboral Informe de resultados de evaluación del desempeño		
Nº	Apellidos y Nombres	Puesto / cargo	Calificación obtenida	Observaciones
1				
2				
3				
.				
.				
.				
n				
Responsable:				

Figura 22. Informe de resultados de la evaluación de desempeño laboral

Nota: Adaptado de (García , 2013)

4.5.4. Planteamiento de indicadores de gestión

Después de haber analizado los procesos de planificación, integración y desarrollo del talento humano, y desempeño laboral se plantean indicadores para evaluar la ejecución de los procesos nivel 1 con la finalidad de obtener un mejor manejo de la información de cada proceso basado en el análisis continuo de indicadores para la mejora de la gestión del talento humano.

- **Indicador para la gestión del empleo**

$$\% \text{Rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

A= Número de personas contratadas durante el periodo considerado

D= Personas desvinculadas durante el mismo periodo

F1= Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado

F2= Número de trabajadores al final del periodo

- **Indicador para la gestión de la compensación**

$$\% \text{ Entrega de planillas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de planillas entregadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de planillas}} \times 100$$

- **Indicador para la gestión de capacitación y desempeño**

$$\% \text{ Capacitaciones realizadas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones programadas}} \times 100$$

$$\% \text{ Personal competente} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de servidores competentes}}{\text{N}^\circ \text{ total de servidores evaluados}} \times 100$$

- **Indicador para la gestión de relaciones humanas y sociales**

% Satisfacción del personal respecto a la atención social

$$= \frac{\text{Suma de grado de satisfacción del personal}}{\text{N}^\circ \text{ total de personal evaluado}} \times 100$$

Grado de satisfacción según escala de Likert (1-5)

4.5.5. Plan de acción para la Unidad de Gestión de Recursos Humanos

Tras el análisis de los procesos de planificación, integración y desarrollo del talento humano, y desempeño laboral se plantean posibles soluciones a las causas que afectan a la buena gestión del talento humano en la Municipalidad Distrital de Chancay, la cual se presenta en un plan de acción para ser ejecutada por la unidad correspondiente.

Tabla 30

Causas de mayor relevancia identificadas y sus respectivas soluciones propuestas

Causas	Soluciones
Falta de pruebas y modelos de selección	Implementación de nuevos modelos de reclutamiento y selección
Ausencia de un manual de perfiles de puestos	Elaboración e implementación del Manual de Perfiles de Puestos
Ausencia de un manual de procedimientos	Elaboración e implementación del Manual de Procedimientos
Ausencia de un plan de desarrollo y capacitaciones del personal	Elaboración e implementación del Plan de Desarrollo de Personal
No se identifican las necesidades de capacitación	Identificación de oportunidades de capacitación en las diferentes áreas de la entidad
Falta de un plan de evaluación de desempeño	Elaboración de un plan de evaluación de desempeño
Falta de personal especializado en evaluaciones de desempeño	Capacitación al personal en temas de evaluación de desempeño

Se incluye también: La capacitación en temas de asistencia social y la elaboración de un Plan de Bienestar Social con el propósito de seguir fortaleciendo la gestión de relaciones humanas y sociales.

Responsable: El presente plan de acción tiene como principal responsable al Jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos en coordinación con los demás miembros de la unidad.

De esta forma se plantea un plan de acción de gestión del talento humano aplicable por la Unidad de Gestión de Recursos Humanos con el fin de garantizar mejores niveles de desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay.



Figura 23. Plan de acción propuesto para la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

4.6. Resultados descriptivos de las variables y dimensiones

4.6.1. Variable X: gestión del talento humano

Tabla 31

Nivel de percepción de la variable gestión del talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	58	48,3	48,3	48,3
	Regular	36	30,0	30,0	78,3
	Alta	26	21,7	21,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

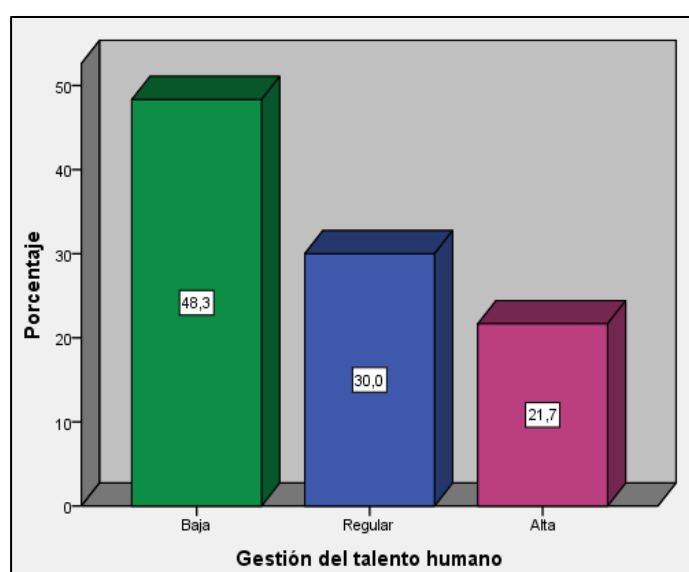


Figura 24. Nivel de percepción de la variable gestión del talento humano

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Interpretación: De acuerdo con la tabla 31 se puede observar que, respecto a todo el personal administrativo, el 48,3% del personal tiene un nivel de percepción bajo respecto a la gestión del talento humano, seguido de un 30,0% del personal que tiene un nivel de percepción regular y por último el 21,7% del personal tiene un nivel de percepción alta respecto a la gestión del talento humano. Por ello este análisis indica que en la Municipalidad Distrital de Chancay predomina un nivel de percepción bajo respecto a la gestión del talento humano tal y como lo muestra el dato estadístico.

Dimensión 1: planificación del talento humano

Tabla 32

Nivel de percepción de la dimensión planificación del talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Baja	58	48,3	48,3	48,3
	Regular	30	25,0	25,0	73,3
	Alta	32	26,7	26,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

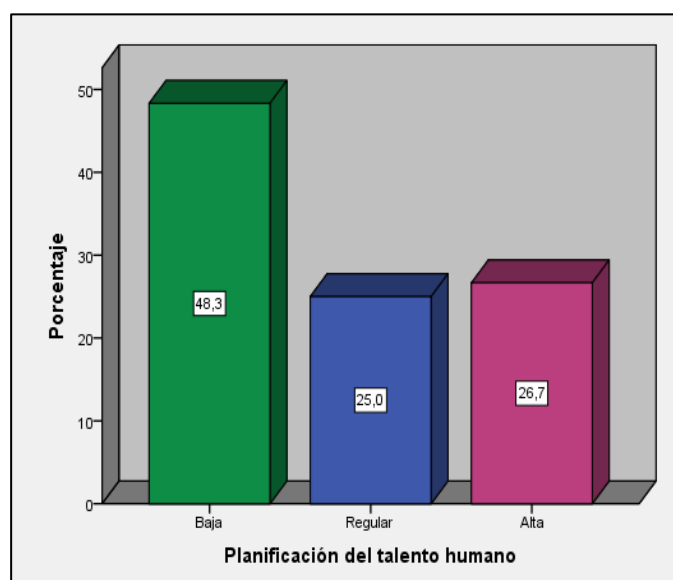


Figura 25. Nivel de percepción de la dimensión planificación del talento humano

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Interpretación: De acuerdo con la tabla 32 se puede observar que, respecto a todo el personal administrativo, el 48,3% del personal tiene un nivel de percepción bajo respecto a la planificación del talento humano, seguido de un 26,7% del personal que tiene un nivel de percepción alto y por último un 25,0% del personal tiene un nivel de percepción regular respecto a la planificación del talento humano. Por ello este análisis indica que en la Municipalidad Distrital de Chancay predomina el nivel de percepción bajo respecto a la planificación del talento humano tal y como lo muestra el dato estadístico.

Dimensión 2: integración del talento humano

Tabla 33

Nivel de percepción de la dimensión integración del talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	70	58,3	58,3	58,3
	Regular	30	25,0	25,0	83,3
	Alta	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

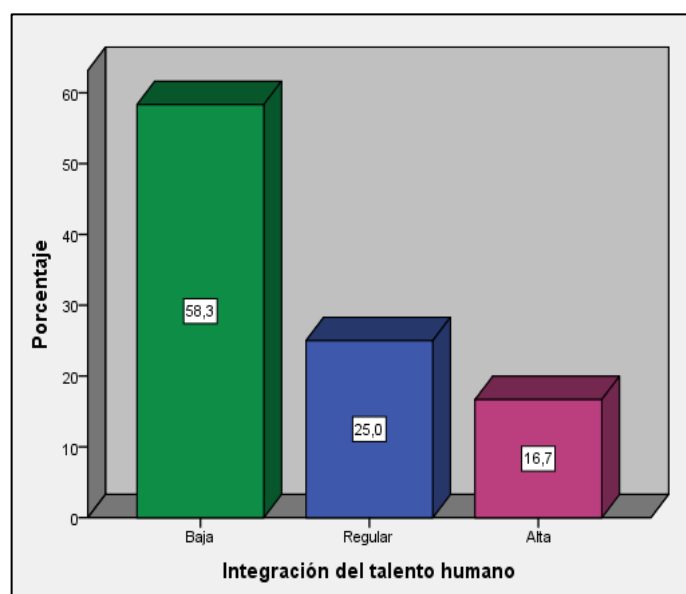


Figura 26. Nivel de percepción de la dimensión integración del talento humano

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Interpretación: De acuerdo con la tabla 33 se puede observar que, respecto a todo el personal administrativo, el 58,3% del personal tiene un nivel de percepción bajo respecto a la integración del talento humano, seguido de un 25% del personal que tiene un nivel de percepción regular y por último un 16,7% del personal tiene un nivel de percepción alto. Por ello este análisis indica que en la Municipalidad Distrital de Chancay predomina notablemente un nivel de percepción bajo respecto a la integración del talento humano tal y como lo muestra el dato estadístico.

Dimensión 3: desarrollo del talento humano

Tabla 34

Nivel de percepción de la dimensión desarrollo del talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	46	38,3	38,3	38,3
	Regular	50	41,7	41,7	80,0
	Alta	24	20,0	20,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

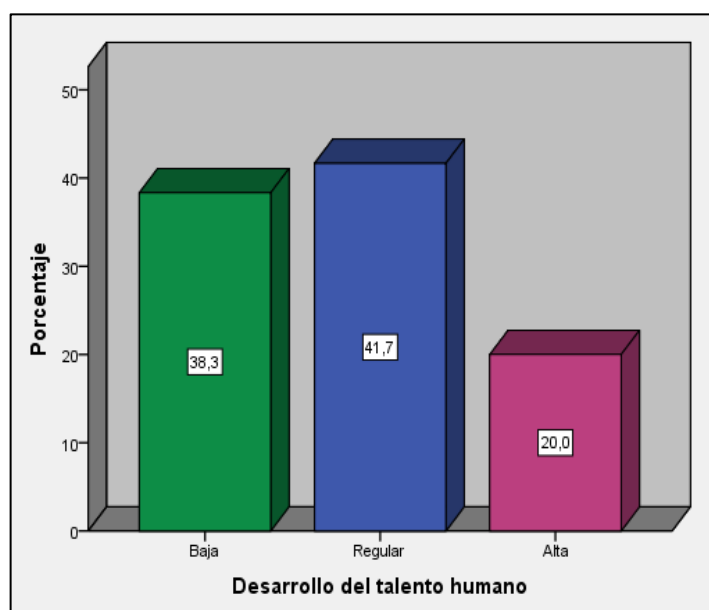


Figura 27. Nivel de percepción de la dimensión desarrollo del talento humano

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Interpretación: De acuerdo con la tabla 34 se puede observar que, respecto a todo el personal administrativo el 41,7% del personal tiene un nivel de percepción regular respecto al desarrollo del talento humano, seguido de un 38,3% del personal que tiene un nivel de percepción bajo y por último un 20% del personal tiene un nivel de percepción tanto alto respecto al desarrollo del talento humano. Por ello este análisis indica que en la Municipalidad Distrital de Chancay predomina el nivel de percepción regular respecto al desarrollo del talento humano tal y como lo muestra el dato estadístico.

4.6.2. Variable Y: desempeño laboral

Tabla 35

Nivel de percepción de la variable desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	58	48,3	48,3	48,3
	Regular	38	31,7	31,7	80,0
	Alta	24	20,0	20,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

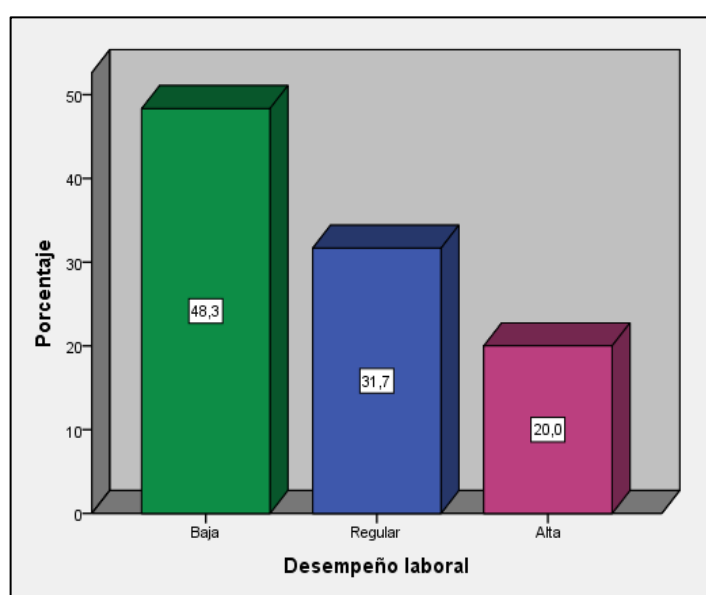


Figura 28. Nivel de percepción de la variable desempeño laboral

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Interpretación: De acuerdo con la tabla 35 se puede observar que, respecto a todo el personal administrativo, el 48,3% del personal tiene un nivel de percepción bajo respecto al desempeño laboral, seguido de un 31,7% del personal que tiene un nivel de percepción regular y por último un 20,0% del personal tiene un nivel de percepción alto respecto al desempeño laboral. Por ello este análisis indica que en la Municipalidad Distrital de Chancay predomina el nivel de percepción bajo respecto al desempeño laboral tal y como lo muestra el dato estadístico.

Dimensión 1: eficacia laboral

Tabla 36

Nivel de percepción de la dimensión eficacia laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	46	38,3	38,3	38,3
	Regular	36	30,0	30,0	68,3
	Alta	38	31,7	31,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

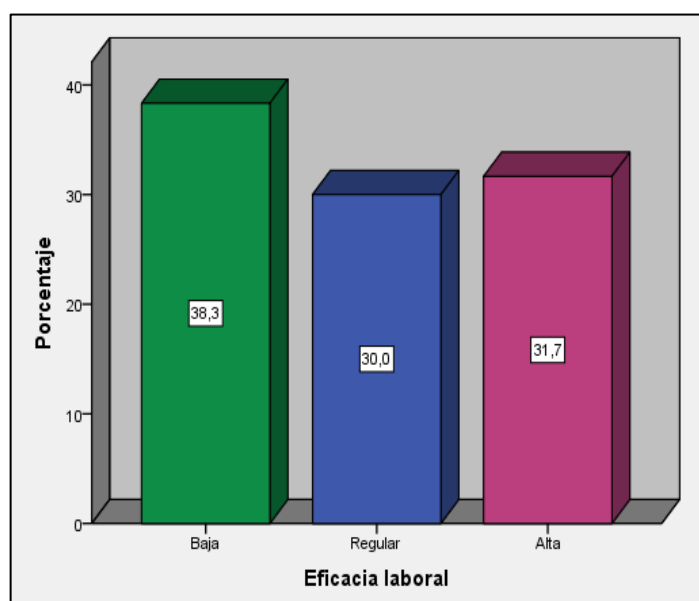


Figura 29. Nivel de percepción de la dimensión eficacia laboral

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Interpretación: De acuerdo con la tabla 36 se puede observar que, respecto a todo el personal administrativo, el 38,3% del personal tiene un nivel de percepción bajo respecto a la eficacia laboral, seguido de un 31,7% del personal que tiene un nivel de percepción alto y por último un 30,0% del personal tiene un nivel de percepción regular respecto a la eficacia laboral. Por ello este análisis indica que en la Municipalidad Distrital de Chancay predomina el nivel de percepción bajo respecto a la eficacia laboral tal y como lo muestra el dato estadístico.

Dimensión 2: eficiencia laboral

Tabla 37

Nivel de percepción de la dimensión eficiencia laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	58	48,3	48,3	48,3
	Regular	50	41,7	41,7	90,0
	Alta	12	10,0	10,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

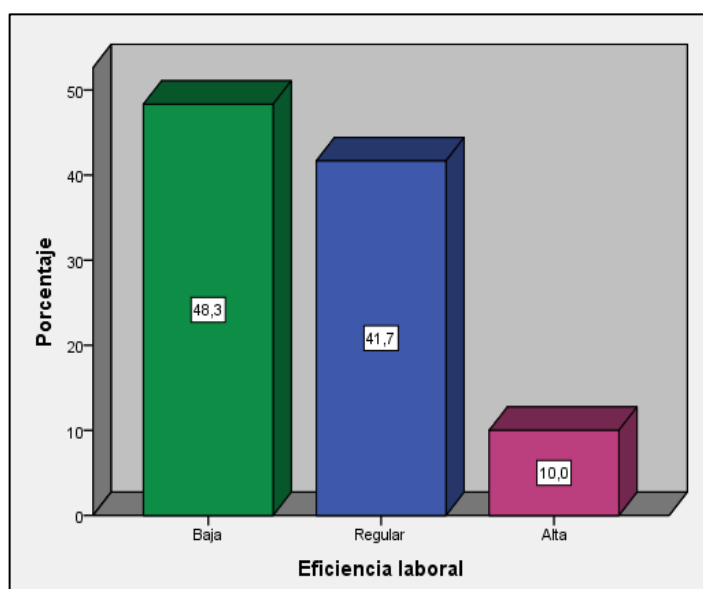


Figura 30. Nivel de percepción de la dimensión eficiencia laboral

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Interpretación: De acuerdo con la tabla 37 se puede observar que, respecto a todo el personal administrativo, el 48,3% del personal tiene un nivel de percepción bajo respecto a la eficiencia laboral, seguido de un 41,7% del personal que tiene un nivel de percepción regular y por último un 10% del personal tiene un nivel de percepción alta respecto a la eficiencia laboral. Por ello este análisis indica que en la Municipalidad Distrital de Chancay predomina el nivel de percepción bajo respecto a la eficiencia laboral tal y como lo muestra el dato estadístico.

Dimensión 3: trabajo en equipo

Tabla 38

Nivel de percepción de la dimensión trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	58	48,3	48,3	48,3
	Regular	38	31,7	31,7	80,0
	Alta	24	20,0	20,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

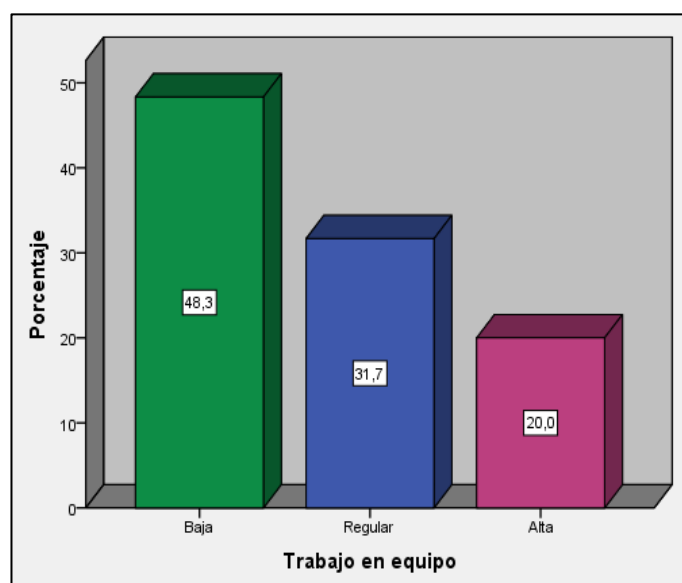


Figura 31. Nivel de percepción de la dimensión trabajo en equipo

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Interpretación: De acuerdo con la tabla 38 se puede observar que, respecto a todo el personal administrativo, el 48,3% del personal tiene un nivel de percepción bajo respecto al trabajo en equipo, seguido de un 31,7% del personal que tiene un nivel de percepción regular y por último un 20,0% del personal tiene un nivel de percepción alto respecto al trabajo en equipo. Por ello este análisis indica que en la Municipalidad Distrital de Chancay predomina el nivel de percepción bajo respecto al trabajo en equipo tal y como lo muestra el dato estadístico.

4.7. Resultados metodológicos

4.7.1. Validez del instrumento

Para obtener la validez del instrumento se realizó el método de juicio de expertos que consistió en seleccionar 3 expertos con conocimientos en gestión del talento humano y desempeño laboral, para poder validar el instrumento utilizado para la investigación; los expertos seleccionados fueron:

- **Experto 1:** Ing. Juan Carlos De Los Santos García- Reg. CIP 20326
- **Experto 2:** Ing. César Armando Díaz Valladares – Reg. CIP 20894
- **Experto 3:** Ing. Mario Alberto Osorio Osorio– Reg. CIP – 90656

El puntaje obtenido por cada uno de los expertos se muestra a continuación:

Tabla 39
Puntaje de jueces expertos

Criterios	Jueces expertos			Total
	J1	J2	J3	
Claridad	4	5	5	14
Objetividad	4	4	4	12
Actualidad	4	5	4	13
Organización	5	5	5	15
Suficiencia	4	5	4	13
Intencionalidad	4	4	5	13
Consistencia	4	5	4	13
Coherencia	4	5	4	13
Metodología	4	5	5	14
Pertinencia	4	5	5	14
Total opinión	41	48	45	134

Nota: Datos obtenidos de la evaluación de juez experto

Cálculo del Coeficiente de Validez:

$$\text{Validez} = \frac{\text{Total Opinión}}{\text{Total Máximo}} = \frac{134}{10 * 3 * 5} = \frac{134}{150} = 0,89 = 89\%$$

Total máximo = (Nº criterios) x (Nº de Jueces) x (Puntaje máximo de respuesta)

La calificación porcentual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 40
Calificación porcentual de jueces expertos

Experto	Calificación (%)	Validez
Ing. Juan Carlos De Los Santos García	82%	
Ing. César Armando Díaz Valladares	96%	89%
Ing. Mario Alberto Osorio Osorio	90%	

Nota: Datos obtenidos de la evaluación de juez experto

Como podemos observar en la tabla 40 el valor de la validez del instrumento es del 89% equivalente a 0,89 lo que corresponde a un grado de validez alta según la escala de validez.

Tabla 41
Escala de validez

Escala	Categoría
$r = 1$	Validez perfecta
$0,90 \leq r \leq 0,99$	Validez muy alta
$0,70 \leq r \leq 0,89$	Validez alta
$0,60 \leq r \leq 0,69$	Validez aceptable
$0,40 \leq r \leq 0,59$	Validez moderada
$0,30 \leq r \leq 0,39$	Validez baja
$0,10 \leq r \leq 0,29$	Validez muy baja
$0,01 \leq r \leq 0,09$	Validez despreciable
$r = 0$	Validez nula

Nota: Adaptado de Córdova (2013)

4.7.2. Confiabilidad del instrumento

Se usó el índice del Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento mediante la consistencia interna, el mismo que estuvo conformado por 28 ítems, las cuales estuvieron distribuidas en 3 dimensiones para la variable Gestión del talento humano y 3 dimensiones para la variable Desempeño laboral, se aplicó a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chancay.

Tabla 42
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,982	28

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

De acuerdo a la escala de Córdoba (2013), permite afirmar que el instrumento tiene una confiabilidad muy alta, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 43
Escala de confiabilidad

Escala	Categoría
$r = 1$	Confiabilidad perfecta
$0,90 \leq r \leq 0,99$	Confiabilidad muy alta
$0,70 \leq r \leq 0,89$	Confiabilidad alta
$0,60 \leq r \leq 0,69$	Confiabilidad aceptable
$0,40 \leq r \leq 0,59$	Confiabilidad moderada
$0,30 \leq r \leq 0,39$	Confiabilidad baja
$0,10 \leq r \leq 0,29$	Confiabilidad muy baja
$0,01 \leq r \leq 0,09$	Confiabilidad despreciable
$r = 0$	Confiabilidad nula

Nota: Extraído de Córdoba (2013)

4.7.3. Modelamiento general de la investigación

El coeficiente de correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral es: $R=97,1\%$. Adicionalmente se obtuvo un coeficiente de determinación $R^2=0,943$ que indica que el 94,3% de la variabilidad del desempeño laboral, es explicado por la gestión del talento humano.

Tabla 44
Resumen del modelo general

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,971	,943	,941	,189

a. Variables predictoras: (Constante), Desarrollo del talento humano, Integración del talento humano, Planificación del talento humano

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Debido a que el modelo tiene un $R=97,1\%$ significa que tiene una **correlación positiva muy fuerte** según la escala de la siguiente tabla.

Tabla 45
Grado de relación según el coeficiente de correlación

Escala	Relación
+0,01 a +0,10	Correlación positiva muy débil
+0,11 a +0,25	Correlación positiva débil
+0,26 a +0,50	Correlación positiva media

+0,51 a +0,75	Correlación positiva considerable
+0,76 a +0,99	Correlación positiva muy fuerte
+1,00	Correlación positiva perfecta

Nota: Elaboración basada en Hernández et al. (2010)

Tabla 46
Coefficientes del modelo general

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	,046	,046		1,000	,319
Planificación del talento humano	,920	,049	,993	18,633	,000
1 Integración del talento humano	-,254	,048	-,248	-5,290	,000
Desarrollo del talento humano	,238	,038	,227	6,173	,000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

La ecuación del modelo que explica la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay es:

$$\text{Desempeño laboral (Y)} = 0,046 + 0,920 * (\text{Planificación del talento humano}) - 0,254 * (\text{Integración del talento humano}) + 0,238 * (\text{Desarrollo del talento humano})$$

4.7.4. Modelamientos parciales

4.7.4.1 Planificación del talento humano y desempeño laboral

Como respuesta al problema específico 1 y objetivo específico 1 de la investigación se tiene que el coeficiente de correlación entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral es: $R=95,5\%$ ello significa que existe una **correlación positiva muy fuerte** según la tabla 45.

Adicionalmente se obtuvo un coeficiente de determinación $R^2=0,912$ que indica que el 91,2% de la variabilidad del desempeño laboral, es explicado por la planificación del talento humano.

Tabla 47

Resumen del modelo desempeño laboral – planificación del talento humano

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,955	,912	,912	,232

a. Variables predictoras: (Constante), Planificación del talento humano

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Tabla 48

Coefficientes del modelo desempeño laboral – planificación del talento humano

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	,139	,050		2,796	,006
1 Planificación del talento humano	,885	,025	,955	35,04	,000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

El modelo que mejor describe la relación entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay es el siguiente:

Desempeño laboral (Y) = 0,139 + 0,885*(Planificación del talento humano)

4.7.4.2 Integración del talento humano y desempeño laboral

Como respuesta al problema específico 2 y objetivo específico 2 de la investigación se tiene que el coeficiente de correlación entre la integración del talento humano y el desempeño laboral es: R=78,9% ello significa que existe una **correlación positiva muy fuerte** según la tabla 45.

Adicionalmente se obtuvo un coeficiente de determinación $R^2=0,623$ que indica que el 62,3% de la variabilidad del desempeño laboral, es explicado por la integración del talento humano.

Tabla 49

Resumen del modelo desempeño laboral – integración del talento humano

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,789	,623	,620	,481

a. Variables predictoras: (Constante), Integración del talento humano

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Tabla 50

Coefficientes del modelo desempeño laboral – integración del talento humano

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	,439	,102		4,319	,000
1 Integración del talento humano	,807	,058	,789	13,96	,000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

El modelo que mejor describe la relación entre la integración del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay es el siguiente:

$$\text{Desempeño laboral (Y)} = 0,439 + 0,807 * (\text{Integración del talento humano})$$

4.7.4.3 Desarrollo del talento humano y desempeño laboral

Como respuesta al problema específico 3 y objetivo específico 3 de la investigación se tiene que el coeficiente de correlación entre el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral es: $R=83,6\%$ ello significa que existe una **correlación positiva muy fuerte** según la tabla 45.

Adicionalmente se obtuvo un coeficiente de determinación $R^2=0,699$ que indica que el 69,9% de la variabilidad del desempeño laboral, es explicado por el desarrollo del talento humano.

Tabla 51
Resumen del modelo desempeño laboral – desarrollo del talento humano

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,836	,699	,696	,430

a. Variables predictoras: (Constante), Desarrollo del talento humano

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Tabla 52
Coeficientes del modelo desempeño laboral – desarrollo del talento humano

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	,126	,104		1,212	,228
1 Desarrollo del talento humano	,876	,053	,836	16,55	,000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

El modelo que mejor describe la relación entre el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay es el siguiente:

$$\text{Desempeño laboral (Y)} = 0,126 + 0,876 * (\text{Desarrollo del talento humano})$$

4.7.5. Contrastación de hipótesis general

4.7.5.1. Gestión del talento humano y desempeño laboral

Se realizó el contraste de la hipótesis de las variables generales de la investigación a fin de aceptar o rechazar la hipótesis nula.

a. Formulación de hipótesis general

H₀: La gestión del talento humano **no se relaciona** con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018

H₁: La gestión del talento humano **se relaciona** con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

b. Nivel de significancia

$$\alpha = 5\%$$

c. Elección del estadístico de prueba

Rho de Spearman

d. Establecer el criterio de decisión

Se rechazará la H_0 si: $p\text{-valor} < 0,05$

Se aceptará la H_0 si: $p\text{-valor} > 0,05$

e. Cálculos

En la tabla de contingencia se presenta de manera consolidada las respuestas del instrumento de la investigación en valores cuantitativos según la escala de Likert correspondiente a las variables generales.

Tabla 53

*Tabla de contingencia gestión del talento humano * desempeño laboral*

			Desempeño laboral			Total
			Baja	Regular	Alta	
Gestión del talento humano	Baja	Recuento	58	0	0	58
		% del total	48,3%	0,0%	0,0%	48,3%
	Regular	Recuento	0	30	6	36
		% del total	0,0%	25,0%	5,0%	30,0%
	Alta	Recuento	0	8	18	26
		% del total	0,0%	6,7%	15,0%	21,7%
Total	Recuento	58	38	24	120	
	% del total	48,3%	31,7%	20,0%	100,0%	

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Tabla 54

Prueba Rho de Spearman para variables generales

		Gestión del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,945**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120

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

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

f. Toma de decisión

De acuerdo al criterio de decisión como p-valor es menor a 0,05 entonces rechazamos la **H₀** y aceptamos la **H₁**, a un nivel de significancia del 5%; es decir, la gestión del talento humano **se relaciona** con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

4.7.6. Contrastación de las hipótesis específicas

4.7.6.1. Planificación del talento humano y desempeño laboral

a. Formulación de hipótesis específica 1

H₀: La planificación del talento humano en la gestión del talento humano **no se relaciona** con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018

H₁: La planificación del talento humano en la gestión del talento humano **se relaciona** con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

b. Nivel de significancia

$$\alpha = 5\%$$

c. Elección del estadístico de prueba

Rho de Spearman

d. Establecer el criterio de decisión

Se rechazará la **H₀** si: p-valor < 0,05

Se aceptará la **H₀** si: p-valor > 0,05

e. Cálculos

En la tabla de contingencia se presenta de manera consolidada las respuestas del instrumento de la investigación en valores cuantitativos según la escala de

Likert correspondiente a la dimensión planificación del talento humano y la variable desempeño laboral.

Tabla 55

*Tabla de contingencia planificación del talento humano * desempeño laboral*

			Desempeño laboral			Total
			Baja	Regular	Alta	
Planificación del talento humano	Baja	Recuento	58	0	0	58
		% del total	48,3%	0,0%	0,0%	48,3%
	Regular	Recuento	0	30	0	30
		% del total	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%
	Alta	Recuento	0	8	24	32
		% del total	0,0%	6,7%	20,0%	26,7%
Total		Recuento	58	38	24	120
		% del total	48,3%	31,7%	20,0%	100,0%

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Tabla 56

*Prueba Rho de Spearman planificación del talento humano * desempeño laboral*

			Planificación del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Planificación del talento humano	Coefficiente de correlación	1,000	,973**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,973**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

f. Toma de decisión

De acuerdo al criterio de decisión como p-valor es menor a 0,05 entonces rechazamos la H_0 y aceptamos la H_1 , a un nivel de significancia del 5%; es decir, la planificación del talento humano **se relaciona** con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

4.7.6.2. Integración del talento humano y desempeño laboral

a. Formulación de hipótesis específica 2

H₀: La integración del talento humano en la gestión del talento humano **no se relaciona** con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018

H₁: La integración del talento humano en la gestión del talento humano **se relaciona** con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

b. Nivel de significancia

$$\alpha = 5\%$$

c. Elección del estadístico de prueba

Rho de Spearman

d. Establecer el criterio de decisión

Se rechazará la **H₀** si: p-valor < 0,05

Se aceptará la **H₀** si: p-valor > 0,05

e. Cálculos

En la tabla de contingencia se presenta de manera consolidada las respuestas del instrumento de la investigación en valores cuantitativos según la escala de Likert correspondiente a la dimensión integración del talento humano y la variable desempeño laboral.

Tabla 57

*Tabla de contingencia integración del talento humano * desempeño laboral*

			Desempeño laboral			Total
			Baja	Regular	Alta	
Integración del talento humano	Baja	Recuento	58	12	0	70
		% del total	48,3%	10,0%	0,0%	58,3%
	Regular	Recuento	0	18	12	30

	% del total	0,0%	15,0%	10,0%	25,0%
Alta	Recuento	0	8	12	20
	% del total	0,0%	6,7%	10,0%	16,7%
Total	Recuento	58	38	24	120
	% del total	48,3%	31,7%	20,0%	100,0%

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Tabla 58

*Prueba Rho de Spearman integración del talento humano * desempeño laboral*

			Integración del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Integración del talento humano	Coefficiente de correlación	1,000	,832**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,832**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

f. Toma de decisión

De acuerdo al criterio de decisión como p-valor es menor a 0,05 entonces rechazamos la **H₀** y aceptamos la **H₁**, a un nivel de significancia del 5%; es decir, la Integración del talento humano **se relaciona** con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

4.7.6.3. Desarrollo del talento humano y desempeño laboral

a. Formulación de hipótesis específica 3

H₀: El desarrollo del talento humano en la gestión del talento humano **no se relaciona** con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018

H₁: El desarrollo del talento humano en la gestión del talento humano se **relaciona** con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

b. Nivel de significancia

$$\alpha = 5\%$$

c. Elección del estadístico de prueba

Rho de Spearman

d. Establecer el criterio de decisión

Se rechazará la **H₀** si: p-valor < 0,05

Se aceptará la **H₀** si: p-valor > 0,05

e. Cálculos

En la tabla de contingencia se presenta de manera consolidada las respuestas del instrumento de la investigación en valores cuantitativos según la escala de Likert correspondientes a la dimensión desarrollo del talento humano y la variable desempeño laboral.

Tabla 59

*Tabla de contingencia desarrollo del talento humano * desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total	
		Baja	Regular	Alta		
Desarrollo del talento humano	Baja	Recuento	46	0	0	46
		% del total	38,3%	0,0%	0,0%	38,3%
	Regular	Recuento	12	32	6	50
		% del total	10,0%	26,7%	5,0%	41,7%
	Alta	Recuento	0	6	18	24
		% del total	0,0%	5,0%	15,0%	20,0%
Total	Recuento	58	38	24	120	
	% del total	48,3%	31,7%	20,0%	100,0%	

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

Tabla 60
*Prueba Rho de Spearman desarrollo del talento humano * desempeño laboral*

			Desarrollo del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Desarrollo del talento humano	Coefficiente de correlación	1,000	,846**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,846**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

Nota: Procesamiento con SPSS V.21

f. Toma de decisión

De acuerdo al criterio de decisión como p-valor es menor a 0,05 entonces rechazamos la **H₀** y aceptamos la **H₁**, a un nivel de significancia del 5%; es decir, el desarrollo del talento humano **se relaciona** con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

1. Discusión general: La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018. A partir del resultado obtenido mediante el coeficiente de correlación se encontró que la gestión del talento humano tiene una correlación positiva muy fuerte con el desempeño laboral, teniendo como coeficiente $R=97,1\%$, la contrastación de hipótesis se realizó con el estadístico Rho de Spearman, teniendo como resultado un $p\text{-valor} < 0,05$ aceptando la hipótesis alternativa que establece que existe relación entre las variables de estudio; este resultado guarda relación con lo que sostiene Inca (2015), Nolberto (2017) y Gil (2018), quienes señalan que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral con una correlación positiva alta, teniendo como coeficientes $R=81,9\%$, $R=81,9\%$ y $R=88,9\%$ respectivamente tras la aplicación del coeficiente de correlación Rho de Spearman. Incluso se concuerda con los estudios realizados por Casma (2015) y Solano (2017) quienes también señalan la relación existente entre las variables de estudio, teniendo como coeficientes $R=65\%$ y $R=62,7\%$ respectivamente tras la aplicación del coeficiente de correlación Pearson. Por ello se puede afirmar que estos resultados guardan relación con la presente investigación sin importar el estadístico aplicado.
2. Discusión específica 1: De acuerdo con los resultados obtenidos respecto al primer objetivo específico, mediante el coeficiente de correlación se encontró que la dimensión planificación del talento humano tiene una correlación positiva muy fuerte con la variable desempeño laboral, teniendo como coeficiente $R=95,5\%$, la contrastación de hipótesis dio como resultado un $p\text{-valor} < 0,05$ aceptando la hipótesis

alternativa que establece que existe relación entre la dimensión y la variable de estudio; este resultado coincide con el estudio realizado por Gil (2018), quien señala que existe una relación significativa entre la dimensión planificación del talento humano y la variable desempeño laboral de los servidores del instituto superior pedagógico público Cachicadán con un coeficiente de correlación $R=88,9\%$ lo que evidencia la correlación positiva fuerte. Por otro lado, la investigación desarrollada por Oscco (2015) menciona que la dimensión planificación del talento humano se relaciona de forma positiva débil con la variable desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha con un coeficiente de correlación $R=45,7\%$.

3. Discusión específica 2: De acuerdo con los resultados obtenidos respecto al segundo objetivo específico, mediante el coeficiente de correlación se encontró que la dimensión integración del talento humano tiene una correlación positiva muy fuerte con la variable desempeño laboral, teniendo como coeficiente $R=78,9\%$, la contrastación de hipótesis dio como resultado un p-valor $< 0,05$ aceptando la hipótesis alternativa que establece que existe relación entre la dimensión y la variable de estudio; este resultado coincide con el estudio realizado por Gil (2018), quien señala que existe una relación significativa entre la dimensión integración del talento humano y la variable desempeño laboral de los trabajadores del instituto superior pedagógico público, Cachicadán con un coeficiente de correlación $R=87,8\%$ lo que evidencia una correlación muy alta, de igual forma Casma (2015), señala que existe relación entre la dimensión incorporación del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Ferrosistemas – Lima con un coeficiente de correlación $R=60\%$. Por otro lado, en la investigación desarrollada por Oscco (2015) menciona que la dimensión integración del talento humano se relaciona de forma

positiva débil con la variable desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha con un coeficiente de correlación $R=48,3\%$.

4. Discusión específica 3: De acuerdo con los resultados obtenidos respecto al tercer objetivo específico, mediante el coeficiente de correlación se encontró que la dimensión desarrollo del talento humano tiene una correlación positiva muy fuerte con la variable desempeño laboral, teniendo como coeficiente $R=83,6\%$, la contrastación de hipótesis dio como resultado un p -valor $< 0,05$ aceptando la hipótesis alternativa que establece que existe relación entre la dimensión y la variable de estudio; este resultado coincide con el estudio realizado por Ccoicca (2017), quien señala que existe relación entre el proceso de desarrollo de personas y la variable desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Ensil con un coeficiente de correlación $R=83,6\%$ existiendo una correlación muy alta, de la misma forma coincide con la investigación realizada por Gil (2018), quien señala que existe una relación significativa entre la dimensión desarrollo del talento humano y la variable desempeño laboral de los trabajadores del instituto superior pedagógico público, Cachicadán con un coeficiente de correlación $R=87,9\%$ lo que evidencia una correlación muy alta. Por otro lado, en la investigación desarrollada por Oscco (2015), menciona que la dimensión desarrollo del talento humano se relaciona de forma positiva débil con la variable desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha con un coeficiente de correlación $R=41,7\%$; de igual forma sucede en la investigación desarrollada por Solano (2017), quien menciona que la dimensión desarrollo de las personas se relaciona con la variable desempeño laboral, obteniéndose un coeficiente de correlación $R=31,2\%$ lo que evidencia una correlación positiva débil.

5.2. Conclusiones

1. Conclusión general: El grado de relación que existe entre las variables gestión del talento humano y desempeño laboral es de una correlación positiva muy fuerte cuyo coeficiente de correlación es de $R= 97,1\%$ lo que significa que a mayor percepción sobre la gestión del talento humano se tendrá también mayor percepción sobre el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay; teniendo como modelo que explica esa relación: $\text{Desempeño laboral (Y)} = 0,046 + 0,920 * (\text{Planificación del talento humano}) - 0,254 * (\text{Integración del talento humano}) + 0,238 * (\text{Desarrollo del talento humano})$. Así mismo, como el p-valor es menor a 0,05 entonces aceptamos la H_1 ; es decir, la variable gestión del talento humano se relaciona con la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.
2. Conclusión específica 1: El grado de relación que existe entre la dimensión planificación del talento humano y la variable desempeño laboral es una correlación positiva muy fuerte cuyo coeficiente de correlación es de $R= 95,5\%$ lo que significa que a mayor percepción sobre la planificación del talento humano se tendrá también mayor percepción sobre el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay; teniendo como modelo que explica esa relación: $\text{Desempeño laboral (Y)} = 0,139 + 0,885 * (\text{Planificación del talento humano})$. Así mismo, como el p-valor es menor a 0,05 entonces aceptamos la H_1 ; es decir, la dimensión planificación del talento humano se relaciona con la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.
3. Conclusión específica 2: El grado de relación que existe entre la dimensión integración del talento humano y la variable desempeño laboral es una correlación positiva muy fuerte cuyo coeficiente de correlación es de $R= 78,9\%$ lo que significa

que a mayor percepción sobre la integración del talento humano se tendrá también mayor percepción sobre el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay; teniendo como modelo que explica esa relación: $\text{Desempeño laboral (Y)} = 0,439 + 0,807 * (\text{Integración del talento humano})$. Así mismo, como el p-valor es menor a 0,05 entonces aceptamos la H_1 ; es decir, la dimensión integración del talento humano se relaciona con la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

4. Conclusión específica 3: El grado de relación que existe entre la dimensión desarrollo del talento humano y la variable desempeño laboral es una correlación positiva muy fuerte cuyo coeficiente de correlación es de $R = 83,6\%$ lo que significa que a mayor percepción sobre el desarrollo del talento humano se tendrá también mayor percepción sobre el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay; teniendo como modelo que explica esa relación: $\text{Desempeño laboral (Y)} = 0,126 + 0,876 * (\text{Desarrollo del talento humano})$. Así mismo, como el p-valor es menor a 0,05 entonces aceptamos la H_1 ; es decir, la dimensión desarrollo del talento humano se relaciona con la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.

5.3. Recomendaciones

1. En la Municipalidad Distrital de Chancay se debe de realizar de manera correcta los procesos de planificación, integración y desarrollo del talento humano considerando lo planteado en la presente investigación con el propósito de fortalecer las capacidades de los servidores civiles y por ende percibir mayores niveles de desempeño en las evaluaciones de desempeño laboral. Así mismo, es necesario que la Municipalidad continúe con el proceso de tránsito de las entidades públicas a la Ley N° 30057 “Ley del Servicio Civil” en beneficio de la entidad y la ciudadanía.

2. La Unidad de Gestión de Recursos Humanos debe de fortalecer la planificación del talento humano a través de un análisis continuo de los puestos de la entidad a la par del buen manejo de los recursos y analizar las brechas existentes a nivel institucional considerando el mapeo de procesos de la entidad.
3. La Unidad de Gestión de Recursos Humanos debe de realizar de forma transparente e imparcial el reclutamiento y selección de los aspirantes a un puesto de trabajo mediante la aplicación de un Manual de Perfiles de Puestos. Así mismo, realizar la inducción de los nuevos trabajadores como iniciativa de la relación entre la entidad y el servidor civil mediante la entrega de documentos de gestión tales como el Manual de Procedimientos y el Reglamento de Organización y Funciones.
4. La Unidad de Gestión de Recursos Humanos debe de ejecutar programas de capacitación y desarrollo personal de cada uno de los servidores civiles mediante el análisis de las necesidades de cada uno de los puestos que conforman la institución, ello para evitar posibles capacitaciones innecesarias a trabajadores que no lo necesiten.

CAPÍTULO 6. FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas

- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de Recursos Humanos* (Tercera Reimpresión ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGRAW-HILL.
- Córdova, I. (2013). *El proyecto de investigación cuantitativa*. Lima, Perú: San Marcos.
- Da Silva, R. (2008). *Teorías de la Administración*. México: Thomson Paraninfo.
- Decenzo, D., & Robbins, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa Wiley.
- Diaz Valladares, C. (2014). *Manual informativo: Ingeniería de métodos*. Rebelars S.A.C.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (Tercera ed.). Madrid, España: McGRAW-HILL.
- Fernández, J. (2008). *Dirigir personas en la empresa*. Madrid, España: Pirámide.
- García, M., Sánchez, K., & Zapata, A. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Colombia: Universidad del Valle.
- González, F. (2008). La Planificación Estratégica de Recursos Humanos. *Revista de Administración Pública*, pp. 79-80.
- Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, M. d., & Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Mexico: McGRAW-HILL.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2010). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna del personal*. México: Cengage Learning.

Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.

6.2. Fuentes electrónicas

Barreto, E. (18 de mayo de 2012). *Importancia del talento humano en la empresa de hoy*. Obtenido de Blogspot: <http://erikavivianabarreto.blogspot.pe/>

Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas Surco-Lima, año 2015* (Tesis de maestría). Obtenido de UNE: <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/963>

Castillo, F. (4 de noviembre de 2010). *Importancia de la gestión del talento humano*. Obtenido de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

Ccoicca, E. (2017). *Relación de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Ensil E.I.R.L. Huancayo; 2016-2017* (Tesis de pregrado). Obtenido de Ucontinental: <http://repositorio.continental.edu.pe/handle/continental/3757>

Cevallos , Y. (2013). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, año 2013* (Tesis de pregrado). Obtenido de UPSE: <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1136>

Díaz, C., & Lucas, Y. (2014). *Evaluación de las medidas de control en el desempeño laboral en la empresa tuberías pacífico s.a. y su impacto en la productividad: periodo 2009-2011* (Tesis de pregrado). Obtenido de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/15>

EcuRed. (8 de abril de 2013). *Desempeño laboral*. Obtenido de EcuRed: https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

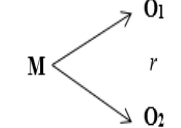
García , A. (2013). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel* (Tesis de pregrado). Obtenido de UPEC: <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/145>

- Gil, J. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en los servidores del instituto superior pedagógico público Cachicadán. Santiago de Chuco-2017* (Tesis de maestría). Obtenido de UCV: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/11845>
- Goldman, K. (15 de julio de 2014). *Variables que afectan el desempeño laboral*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/variables-que-afectan-el-desempeno-laboral/>
- Guerrero, Y. (2011). *Gestión del talento humano*. Obtenido de Tesoem: <http://www.tesoem.edu.mx/alumnos/cuadernillos/2011.032.pdf>
- Guinart, J. (2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf>
- Inca, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015* (Tesis de pregrado). Obtenido de UNAJMA: <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/232>
- Latorre, F. (2011). *La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral* (Tesis doctoral). Obtenido de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Llugsha, L. (2011). *Sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa "Tierra Linda" del Cantón Pillaro* (Tesis de pregrado). Obtenido de UTA: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1056>
- Nolverto, M. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Pichanaqui, 2017* (Tesis de pregrado). Obtenido de UDH: repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/408
- Oscoco, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014* (Tesis de pregrado). Obtenido de UNAJMA: <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/192>
- Pardo, L. (2013). *Gestión del talento humano*. Obtenido de Grupocieg: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/4-1-4%20\(60-71\)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%202013_articulo_id107.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/4-1-4%20(60-71)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%202013_articulo_id107.pdf)

- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI(3), pp. 493-505. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/280/28016320010/>
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de pacucha, Andahuaylas, 2015* (Tesis de pregrado). Obtenido de UNAJMA: <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/230>
- Salas, R. (2012). Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba. *Educación Médica Superior*, 26(2), pp. 163-165. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000200001&lng=es&tlng=en.
- SERVIR. (julio de 2013). *Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil*. Obtenido de Servir: <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/Ley%2030057.pdf>
- SERVIR. (2017). *Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas*. Obtenido de Servir: <https://storage.servir.gob.pe/lsc/Res316-2017-SERVIR-PE-Anexo-2.pdf>
- SERVIR. (2018). *Guía metodológica para el diseño de Perfiles de Puestos para entidades públicas*. Obtenido de Servir: <https://storage.servir.gob.pe/lsc/Res313-2017-SERVIR-PE-Anexo-1.pdf>
- Solano, M. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Seda Huánuco, sede central – periodo 2017* (Tesis de maestría). Obtenido de UNH: <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/669>
- Terrazas, L., Aldape, A., & Tarango, L. (2009). *La curva de aprendizaje como estrategia para reducción de costos*. Obtenido de https://www.academia.edu/32057191/LA_CURVA_DE_APRENDIZAJE_COMO_ESTRATEGIA_PARA_REDUCCI%C3%93N_DE_COSTOS
- Villavicencio, M. (2015). *Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral* (Tesis doctoral). Obtenido de UNAM: <http://www.remeri.org.mx/tesis/INDIXE-TEISIS.jsp?id=oai:tesis.dgbiblio.unam.mx:000725053>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHANCAY, 2018.						
Autor:	Neil Cristhian Reyes Flores				DNI:	73121816
Asesor:	Ing. Julio Fabián Amado Sotelo				CIP:	29665
Problema general	Objetivo general	Justificación	Hipótesis general	Variables	Indicadores	Diseño metodológico
¿Cuál es el grado de relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018?	Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.	La investigación se justifica en la inexistencia de un estudio de la gestión del talento humano dentro de la institución y el hecho de conocer su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, debido a que hoy en día la gestión del talento humano y el desempeño laboral son muy importantes dentro de toda organización que tiene por objetivo obtener resultados favorables reflejados en la satisfacción las necesidades de los ciudadanos recibiendo servicios de calidad y en la satisfacción del personal a través de un conjunto de procesos necesarios para fortalecer sus capacidades y conocimientos.	La gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.	<i>X: Variable Independiente</i> <u>Gestión del Talento Humano</u> <i>DIMENSIONES:</i> X1: Planificación del Talento Humano X2: Integración del Talento Humano X3: Desarrollo del Talento Humano	X1.1: Análisis de puestos X1.2: Recursos asignados X2.1: Reclutamiento X2.2: Selección X2.3: Inducción X3.1: Capacitación X3.2: Desarrollo personal Y1.1: Objetivos logrados Y1.2: Calidad de trabajo Y2.1: Uso adecuado de recursos Y2.2: Responsabilidad Y2.3: Nivel de conocimiento técnico Y2.4: Adaptabilidad del personal Y3.1: Conocimiento del trabajo Y3.2: Calidad de servicio Y3.3: Liderazgo Y3.4: Cumplimiento oportuno	Tipo: La presente investigación es de tipo aplicada. Nivel: La investigación es de nivel descriptivo - correlacional  Dónde: M: Muestra O1: Observación de la variable Gestión del talento humano O2: Observación de la variable Desempeño laboral r: coeficiente de correlación. Diseño: No experimental de tipo transeccional. Enfoque: Cuantitativo Población: 120 trabajadores administrativos Muestra: Total de la población.
Problemas específicos	Objetivos específicos		Hipótesis específicas			
¿Cuál es el grado de relación que existe entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018?	Determinar la relación que existe entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.		La planificación del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.			
¿Cuál es el grado de relación que existe entre la integración del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018?	Determinar la relación que existe entre la integración del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.		La integración del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.	<i>Y: Variable Dependiente</i> <u>Desempeño Laboral</u> <i>DIMENSIONES:</i>		
¿Cuál es el grado de relación que existe entre el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018?	Determinar la relación que existe entre el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.		El desarrollo del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018.	Y1: Eficacia Laboral Y2: Eficiencia Laboral Y3: Trabajo en Equipo		

Anexo 2. Instrumento de la investigación - cuestionario**CUESTIONARIO****I. Presentación:**

El tesista Neil Cristhian Reyes Flores, de la EAP Ingeniería Industrial de la FIISI, UNJFSC-Huacho, desarrolla la tesis titulada: **“Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay, 2018”** con la finalidad de determinar la relación que existe entre las variables de estudio. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradezco ser lo más sincero posible.

II. Instrucciones

Lea atentamente las siguientes afirmaciones y marque con una X el casillero de su preferencia

Aspectos generales**1) Sexo**

Masculino () Femenino ()

2) Edad

19-27 () 28-36 () 37-45 () 46-53 () 54 a más ()

3) Estado civil

Soltero(a) () Casado(a) () Conviviente(a) () Viudo(a) () Divorciado(a) ()

4) Nivel de formación

Secundaria () Técnico () Profesional () Maestría () Doctorado ()

5) Experiencia en el área de trabajo

1 año () 2 años () 3 años () 4 años () 5 años () 6 años a más ()

III. Aspectos sobre la investigación


Para evaluar las variables, seleccione una sola respuesta y marque con una “x” en el casillero correspondiente según a la siguiente escala de calificación:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5


VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
Dimensión 1: Planificación del Talento Humano					Calificación	
N°	Afirmaciones	1	2	3	4	5
1	En la entidad se realiza el debido análisis de los puestos, es decir se identifican y se describen los puestos existentes y propuestos según sus finalidades.					
2	Las descripciones y especificaciones de los requisitos de los puestos están correctamente descritas en los documentos de gestión tales como el MOF y ROF.					
3	Se actualiza correctamente la información relacionada a los puestos de la institución en los documentos de gestión.					
4	En la entidad se asignan recursos necesarios para la contratación de un nuevo trabajador.					
5	Los recursos monetarios asignados para los puestos son los adecuados.					
Dimensión 2: Integración del Talento Humano					Calificación	
N°	Afirmaciones	1	2	3	4	5
6	En la entidad se realizan coordinaciones de reclutamiento para atraer candidatos para cubrir un nuevo puesto de trabajo.					
7	Para el reclutamiento de personal se tiene actualizada la información de las personas que laboran de manera permanente y no permanente.					

8	Las pruebas de selección de personal son oportunas, es decir, en el tiempo adecuado.					
9	Las entrevistas que se realizan para la selección de personal son las adecuadas para cubrir los puestos de trabajo.					
10	Los nuevos trabajadores pasan la primera vez por un proceso de inducción, es decir de aprendizaje o adecuación al cargo.					
11	La inducción cumple un rol importante para el desarrollo de las actividades del nuevo trabajador.					
Dimensión 3: Desarrollo del Talento Humano		Calificación				
Nº	Afirmaciones	1	2	3	4	5
12	En la entidad se realizan programas de capacitación dirigida a los trabajadores.					
13	La capacitación se debe de priorizar para que el personal este actualizado.					
14	En la entidad se brindan programas de desarrollo personal para los trabajadores, tales como cursos externos.					
15	Los trabajadores desarrollan sus capacidades profesionales dentro como fuera de la organización.					
VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL						
Dimensión 1: Eficacia laboral		Calificación				
Nº	Afirmaciones	1	2	3	4	5
16	Los objetivos logrados por el personal son resultados que van de acuerdo a lo planificado.					
17	Realiza las tareas o actividades que se le asignan sin inconvenientes.					
18	Se ejecutan las actividades en el tiempo previsto y respetando las fechas designadas.					
19	Se cumple con la entrega de trabajos asignados plasmando calidad en ellos.					
Dimensión 2: Eficiencia Laboral		Calificación				
Nº	Afirmaciones	1	2	3	4	5
20	El personal utiliza los recursos materiales de la forma más adecuada.					
21	En la entidad se realizan las actividades utilizando correctamente los recursos.					
22	Existe responsabilidad y predisposición para el logro de los objetivos que persigue la institución.					
23	El nivel de conocimiento técnico que posee le permite desarrollar un buen trabajo en su puesto.					
24	Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno.					
Dimensión 3: Trabajo en equipo		Calificación				
Nº	Afirmaciones	1	2	3	4	5
25	Los conocimientos adquiridos en trabajos realizados en puestos similares ayudan a mejorar el trabajo en equipo.					
26	El trabajo en equipo se ve reflejado en la calidad del servicio que se brinda al ciudadano.					
27	El liderazgo en el trabajo en equipo ayuda a tener mayor impacto al lograr una meta.					
28	Los trabajos que se realizan en equipos repercuten en el cumplimiento oportuno, es decir son entregados en el momento adecuado.					

Anexo 3. Validación de juicio de experto 1



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
Facultad de Ingeniería Industrial, Sistemas e Informática



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
JUICIO DE EXPERTO**

TEMA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHANCAY, 2018.

Opinión o juicio de experto:

- 1.- La opinión que Ud. nos brinde es Personal, Sincera
- 2.- Marque con una "X" dentro del cuadrado de valoración solo una vez por cada criterio, de acuerdo al que usted considere según su opinión.

Valoración				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Criterios	Valoración				
	1	2	3	4	5
Claridad: Está formulado con lenguaje apropiado				X	
Objetividad: Está expresado en conductas observables				X	
Actualidad: Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
Organización: Existe una organización lógica					X
Suficiencia: Comprende los aspectos de calidad y cantidad				X	
Intencionalidad: Adecuado para conocer las opiniones de los encuestados				X	
Consistencia: Basado en aspectos teóricos científicos de organización				X	
Coherencia: Establece coherencia entre las variables y los indicadores				X	
Metodología: La estrategia responde a los propósitos del estudio				X	
Pertinencia: El instrumento es adecuado al tipo de investigación				X	


Muchas gracias por su respuesta.

COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERÚ


JUAN CARLOS DE LOS SANTOS GARCÍA
Firma del juez experto

Datos del juez experto: **DR. JUAN CARLOS DE LOS SANTOS GARCÍA**
DNI: **15741150**

Anexo 4. Validación de juicio de experto 2



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
Facultad de Ingeniería Industrial, Sistemas e Informática



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
JUICIO DE EXPERTO**

TEMA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHANCA Y, 2018.


Opinión o juicio de experto:

- 1.- La opinión que Ud. nos brinde es Personal, Sincera
- 2.- Marque con una "X" dentro del cuadrado de valoración solo una vez por cada criterio, de acuerdo al que usted considere según su opinión.

Valoración				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Criterios	Valoración				
	1	2	3	4	5
Claridad: Está formulado con lenguaje apropiado					X
Objetividad: Está expresado en conductas observables				X	
Actualidad: Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
Organización: Existe una organización lógica					X
Suficiencia: Comprende los aspectos de calidad y cantidad					X
Intencionalidad: Adecuado para conocer las opiniones de los encuestados				X	
Consistencia: Basado en aspectos teóricos científicos de organización					X
Coherencia: Establece coherencia entre las variables y los indicadores					X
Metodología: La estrategia responde a los propósitos del estudio					X
Pertinencia: El instrumento es adecuado al tipo de investigación					X

Muchas gracias por su respuesta.




Firma del juez experto


C. Luis Díaz Valdivia

Datos del juez experto:
DNI: 15689062

Anexo 5. Validación de juicio de experto 3



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
Facultad de Ingeniería Industrial, Sistemas e Informática



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
JUICIO DE EXPERTO

TEMA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHANCA Y, 2018.

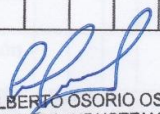
Opinión o juicio de experto:

- 1.- La opinión que Ud. nos brinde es Personal, Sincera
- 2.- Marque con una "X" dentro del cuadrado de valoración solo una vez por cada criterio, de acuerdo al que usted considere según su opinión.

Valoración				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Criterios	Valoración				
	1	2	3	4	5
Claridad: Está formulado con lenguaje apropiado					X
Objetividad: Está expresado en conductas observables				X	
Actualidad: Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
Organización: Existe una organización lógica					X
Suficiencia: Comprende los aspectos de calidad y cantidad				X	
Intencionalidad: Adecuado para conocer las opiniones de los encuestados					X
Consistencia: Basado en aspectos teóricos científicos de organización				X	
Coherencia: Establece coherencia entre las variables y los indicadores				X	
Metodología: La estrategia responde a los propósitos del estudio					X
Pertinencia: El instrumento es adecuado al tipo de investigación					X

Muchas gracias por su respuesta.


 MARIO ALBERTO OSORIO OSORIO
 INGENIERO INDUSTRIAL
 Reg. CIP N° 090656

 Firma del juez experto

Datos del juez experto:
DNI:

84	2	2	1	2	2	2	3	3	2	1	2	3	4	3	4	3	2	3	2	2	1	3	2	3	3	2	2	3	9	13	14	10	11	10	36	31	1	1	2	1	1	1	1	1
85	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	11	14	13	10	14	11	38	35	1	1	2	1	1	1	1	1	
86	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	22	26	16	18	23	19	64	60	3	3	3	3	3	3	3	3		
87	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	22	22	18	17	23	18	62	58	3	2	3	3	3	3	3	3		
88	2	2	1	2	2	2	3	3	2	1	2	3	4	3	4	3	2	3	2	2	1	3	2	3	3	2	2	3	9	13	14	10	11	10	36	31	1	1	2	1	1	1	1	1
89	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	4	3	4	1	2	3	3	2	2	3	2	3	11	14	9	14	11	10	34	35	1	1	1	2	1	1	1	1
90	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	10	13	10	9	10	10	33	29	1	1	1	1	1	1	1	1		
91	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	19	23	15	16	18	16	57	50	3	3	2	3	2	2	3	2		
92	2	1	2	2	2	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	9	13	10	12	13	10	32	35	1	1	1	2	1	1	1	1	
93	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	18	22	15	16	17	16	55	49	2	2	2	3	2	2	2	2		
94	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	22	22	18	17	23	18	62	58	3	2	3	3	3	3	3	3			
95	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	17	13	15	14	18	15	45	47	2	1	2	2	2	2	2	2			
96	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	11	14	13	10	14	11	38	35	1	1	2	1	1	1	1	1		
97	3	4	4	3	3	2	3	2	3	1	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	17	13	14	14	17	15	44	46	2	1	2	2	2	2	2	2		
98	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	22	26	18	15	18	18	66	51	3	3	3	2	2	3	3	3		
99	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	13	14	9	11	11	10	36	32	1	1	1	1	1	1	1	1			
100	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	10	13	11	9	12	11	34	32	1	1	1	1	1	1	1	1	
101	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	18	22	16	14	19	16	56	49	2	2	3	2	2	2	2	2			
102	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	17	13	15	14	18	15	45	47	2	1	2	2	2	2	2	2			
103	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	18	22	15	16	17	16	55	49	2	2	2	3	2	2	2	2			
104	2	1	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	9	13	10	12	13	10	32	35	1	1	1	2	1	1	1	1		
105	2	2	2	1	2	2	3	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	2	3	3	3	9	13	10	10	11	12	32	33	1	1	1	1	1	1	1	1		
106	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	22	22	15	17	18	18	59	53	3	2	2	3	2	3	2	3
107	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	19	23	15	16	18	16	57	50	3	3	2	3	2	2	3	2		
108	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	10	14	10	10	12	10	34	32	1	1	1	1	1	1	1	1		
109	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	11	13	10	11	10	10	34	31	1	1	1	1	1	1	1	1		
110	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	17	22	15	16	17	16	54	49	2	2	2	3	2	2	2	2			
111	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	22	26	16	18	23	19	64	60	3	3	3	3	3	3	3	3		
112	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	10	13	11	9	12	11	34	32	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
113	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	18	22	16	14	19	16	56	49	2	2	3	2	2	2	2	2			
114	2	2	2	1	2	2	3	2	3	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	3	3	9	13	10	10	11	12	32	33	1	1	1	1	1	1	1	1		
115	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	3	2	2	2	3	13	14	9	11	11	10	36	32	1	1	1	1	1	1	1	1			
116	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	17	22	15	16	17	16	54	49	2	2	2	3	2	2	2	2			
117	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	1	3	2	2	3	2	11	13	10	11	10	10	34	31	1	1	1	1	1	1	1	1			
118	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	22	22	15	17	18	18	59	53	3	2	2	3	2	3	2	3		
119	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	22	26	18	15	18	18	66	51	3	3	3	2	2	3	3	3			
120	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	19	23	15	16	18	16	57	50	3	3	2	3	2	2	3	2			