

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO-2016**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

FÁTIMA NANCY CAMPOS VILLANUEVA

TINGO MARÍA, PERÚ

2017

REGISTRO DE TESIS CONDUCENTE AL TÍTULO UNIVERSITARIO

(Resol.1562-2006-ANR, Resol. 196-2013-CU-R-UNAS y Resol. 059-2013-CU-R-UNAS)

I. DATOS GENERALES DE PREGRADO

Universidad : Universidad Nacional Agraria de la Selva
Facultad : Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Título de tesis : Proceso de selección del talento humano para la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado - 2016.

Autor : Campos Villanueva, Fátima Nancy
DNI: 70316561
Título conducente a: Licenciada en Administración
Año de sustentación y aprobación: 2016 - 2017

Asesor de tesis : Mag. Adm. Edward L. Zevallos Choy

Área Académica: Desarrollo humano

Programa de investigación:
04 Gestión del talento humano

Línea(s) de investigación(s):
041 Gerencia del capital humano

Eje temático de investigación:
4101 Gestión estratégica del capital humano

Lugar de ejecución:
Ciudad de Tingo María, distrito de Rupa Rupa, provincia de Leoncio Prado y departamento Huánuco.

Duración: Inicio : 3 de marzo 2016
Término : 16 de agosto 2017

Financiamiento:
FEDU : -.-
Propio : S/. 4,050.00
Otros : -.-



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

Tingo María

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Departamento Académico de Ciencias Administrativas

Av. Universitaria s/n - ☎ (062) 562342 anexo 247-FAX: (062) 561156



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 010-2017-DACA-FCEA-UNAS

En la ciudad universitaria, a los 27 días del mes de setiembre de 2017, siendo las 11:00 am., reunidos en el auditorio del Centro de simulación de negocios y asesoría empresarial de la Escuela Profesional de Administración, se instaló el jurado evaluador nombrado mediante Resolución Nro. 027/2017-D-FCEA, de fecha 16 de febrero de 2017, a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciado en Administración denominado:

“PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO - 2016”

Presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas CAMPOS VILLANUEVA, Fátima Nancy, luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 26° del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

APROBADO POR : UNANIMIDAD

CALIFICATIVO : BUENO

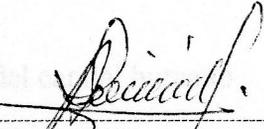
Siendo las 12:10 pm. Se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 27 de setiembre de 2017.



Mag. César Huamán Ramírez
Presidente del Jurado





Lic. Adm. Antonio Simeón Núñez
Miembro



Mag. Nebenka Caro Potokar
Miembro



Mag. Adm. Edward Zevallos Choy
Asesor

Nota:

- (Excelente = 19-20)
- (Muy Bueno = 16, 17, y 18)
- (Bueno = 13, 14, y 15)
- (Regular = 11, 12,)
- (Malo = 0, a 10)

DEDICATORIA

A Dios, por la vida, por la fe y su gracia,
por ser mi guía y darme la fortaleza
necesaria para seguir adelante.

A mis padres Pepe Campos e Yrma
Villanueva, por su amor, cariño y apoyo
incondicional en la realización de mis
estudios, quienes son el motor de mi
superación diaria.

A mi hermana y mis sobrinos por los
momentos compartidos en el seno
familiar.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Agraria de la Selva, alma mater en mi formación profesional, por darme la oportunidad de superarme y ser una persona útil en la sociedad.

A mí querido asesor Mag. Adm. Edward Zevallos Choy por su constante seguimiento y brindarme su valioso tiempo y conocimientos durante el desarrollo y la ejecución de mi informe final de tesis.

A mis jurados por su apoyo y relevantes aportes, críticas, comentarios y sugerencias otorgadas durante el proceso de desarrollo de esta investigación.

A los docentes de la especialidad de Administración por su constante apoyo, enseñanza, y motivación para lograr la culminación de mi carrera.

A todo el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado por brindarme información y colaboración para la recolección de datos.

CONTENIDO

1	RESUMEN	1
	CAPÍTULO I	2
	INTRODUCCIÓN	2
	CAPÍTULO II	8
	MARCO TEÓRICO	8
1.1.	BASE TEÓRICA	8
1.1.1.	TEORÍA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	8
1.1.2.	CAPITAL HUMANO	12
1.1.3.	CLASIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	16
1.1.4.	ADMINISTRACIÓN	18
1.1.5.	TEORÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO	22
1.1.6.	LA JUSTIFICACIÓN DE LA POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	35
1.2.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	48
1.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	52
	CAPÍTULO III	55
	METODOLOGÍA	55
3.1.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	55
3.2.	MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	55
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	56
3.3.1.	POBLACIÓN	56
3.3.2.	MUESTRA	56
3.4.	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	57
3.4.1.	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	57
3.4.2.	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	58
3.5.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO	65
3.6.	PROCEDIMIENTOS	65
3.6.1.	FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	65
	CAPÍTULO IV	69
	RESULTADOS	69
4.1.	CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	69
4.2.	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE TALENTO HUMANO	71
4.2.1.	DESCRIPCIÓN DE DIMENSIONES DEL TALENTO HUMANO	72

4.2.2. INDICADORES DEL TALENTO HUMANO	75
4.3. DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	81
4.3.1. DESCRIPCIÓN DE DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	82
4.3.2. INDICADORES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	85
4.4. ESTRUCTURACIÓN DE VARIABLES DIMENSIONES E INDICADORES.....	92
4.5. CONTRASTE DE HIPÓTESIS	95
4.4.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL.....	96
4.4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	98
CAPÍTULO V	104
DISCUSIÓN	104
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

1. Esquema del diseño de investigación	56
2. Esquema de distribución de la muestra en función a la población	56
3. Esquema de distribución de preguntas.....	58
4. Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach.....	65
5. Prueba de K-M-O y Bartlett.....	66
6. Comunalidades en ítems del talento humano.....	67
7. Comunalidades en ítems de la gestión administrativa	67
8. Edad agrupada del encuestado	69
9. Sexo del encuestado.....	70
10. Condición laboral del encuestado	70
11. Calificación de la variable talento humano.....	71
12. Calificación promedio en indicadores del talento humano.....	79
13. Descripción de gestión administrativa	81
14. Calificación promedio en indicadores de gestión administrativa	90
15. Correlación entre talento humano y gestión administrativa	96
16. Correlación entre cualidades y gestión administrativa	98
17. Correlación entre administración de recursos humanos y gestión administrativa.	100
18. Correlación entre el capital humano y gestión administrativa.....	102

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Flujograma de procedimiento de CAP.....	59
2. Flujograma de procediendo CAS.....	60
3. Gráfico de calificación del Talento humano.....	71
4. Gráfico de calificación de la dimensión cualidades del talento humano.....	72
5. Gráfico de calificación de la dimensión administración de recursos humanos.....	73
6. Gráfico de calificación de la dimensión capital humano.....	74
7. Gráfico de calificación del indicador habilidades.....	75
8. Gráfico de calificación del indicador responsabilidad.....	75
9. Gráfico de calificación del indicador trabajo en equipo.....	76
10. Gráfico de calificación del indicador reclutamiento.....	76
11. Gráfico de calificación del indicador selección.....	77
12. Gráfico de calificación del indicador capacitación.....	77
13. Gráfico de calificación del indicador gestión de formación.....	78
14. Gráfico de calificación del indicador compromiso organizacional.....	78
15. Gráfico de calificación del indicador iniciativa.....	79
16. Gráfico de calificación promedio en indicadores del talento humano.....	80
17. Gráfico de calificación de gestión administrativa.....	81
18. Gráfico de calificación de la dimensión proceso administrativo.....	82
19. Gráfico de calificación de la dimensión resultados.....	83
20. Gráfico de calificación de la dimensión desempeño laboral.....	84
21. Gráfico de calificación del indicador planear.....	85
22. Gráfico de calificación del indicador organizar.....	85
23. Gráfico de calificación del indicador dirigir.....	86
24. Gráfico de calificación del indicador controlar.....	86
25. Gráfico de calificación del indicador impacto.....	87
26. Gráfico de calificación del indicador resultado.....	87
27. Gráfico de calificación del indicador producto.....	88
28. Gráfico de calificación del indicador actividad.....	88
29. Gráfico de calificación del indicador productividad.....	89
30. Gráfico de calificación del indicador vocación de servicio.....	89
31. Gráfico de calificación del indicador objetivos.....	90

32. Gráfico de calificación promedio en indicadores de la gestión administrativa	91
33. Correlación entre variable-dimensión, dimensión-ítem e ítem-variable; evaluado en proceso de selección del talento humano.....	92
34. Correlación entre variable-dimensión, dimensión-ítem e ítem-variable; evaluado en gestión administrativa.....	93
35. Correlaciones entre los ítems de la variable proceso de selección del talento humano y la variable gestión administrativa	94
36. Gráfico de dispersión entre talento humano y gestión administrativa.	97
37. Gráfico de dispersión entre cualidades y gestión administrativa.....	99
38. Gráfico de dispersión entre administración de recursos humanos y gestión administrativa	101
39. Gráfico de dispersión entre capital humano y gestión administrativa	103

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Instrumento de recolección de datos.....	117
2. Resultados del análisis de fiabilidad.....	120
3. Datos de análisis	123
4. Composición estructurada de variables dimensiones e indicadores	127
5. Matriz de consistencia	130

1 RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el proceso de selección del talento humano y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, conformado con una población de 337 trabajadores administrativos y una muestra del 20% (n=180) en la ciudad de Tingo María (Perú).

El tipo de estudio es básica y de nivel relacional con diseño no experimental transversal, el instrumento que se utilizó para la encuesta es el cuestionario conformado con 20 ítems de 5 niveles y escala tipo Likert. Los resultados Rho de Spearman indican que existe una relación calificado como bueno entre las dos variables que son el proceso de selección talento humano y la gestión administrativa ($r_s = 0.730$) (P-valor < 0.000). De igual manera existe una buena relación para las tres dimensiones que son las cualidades del talento humano y la gestión administrativa ($r_s = 0.693$) (P-valor < 0.000), entre la administración de recursos humanos y la gestión administrativa ($r_s = 0.629$) (P-valor < 0.000), entre el capital humano y la gestión administrativa ($r_s = 0.668$) (P-valor < 0.000).

Palabras claves: proceso de selección del talento humano, gestión administrativa, cualidades, administración, capital humano.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between the selection process of human talent and the administrative management of the Leoncio Prado Province Municipality; consisting of a population of 337 administrative workers and a sample of 20% (n = 180) in the City of Tingo María (Peru).

The type of study is basic, at a relational level, with a non-experimental, cross-sectional design; the instrument used for the survey is a questionnaire consisting of twenty items of five levels and a Likert type scale. The Spearman's Rho results indicate that the relationship between the two variables, the selection process of human talent and the administrative management, is classified as "good" ($r_s = 0.730$) (P-value < 0.000). Similarly, there is a good relationship between the three dimensions, which are: human talent and the administrative management ($r_s = 0.693$) (P-value < 0.000); between the human resources administration and the administrative management ($r_s = 0.629$) (P-value < 0.000); and between human capital and the administrative management ($r_s = 0.668$) (P-value < 0.000).

Keywords: Selection process of human talent, administrative management, qualities, administration, human capital

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que la finalidad del Estado es lograr condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población, quien acciona mediante un conjunto de instituciones que sirven para actuar en función de los intereses de la población, produciendo resultados a través de una buena gestión administrativa, que es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus objetivos, fines y metas. Por lo tanto, el desempeño del Estado depende de la calidad y eficiencia de las políticas y el desempeño de la gestión administrativa.

El Perú presenta fuertes ineficiencias debido a una inadecuada participación de los interesados en la toma de decisiones sobre gasto (instituciones políticas y sociedad civil), la ausencia de una dirección estratégica, la debilidad de los organismos implementadores del gasto (especialmente los locales), la inercia presupuestaria e insuficientes incentivos, un bajo nivel de integración y consistencia de los sistema de información de gestión pública, y la debilidad del sistema de adquisiciones públicas. El Ministerio de Economía y Finanzas y la presidencia del consejo de ministros tienen un liderazgo institucional compartido en concretar las reformas necesarias para promover una gestión pública más eficiente y eficaz. Alonzo, P. (2008).

La debilidad de las instituciones del Estado Peruano tiene varias dimensiones cada una de las cuales requiere distintos tipos de reforma. Primero, el camino de la legalidad y la transparencia que consiste en promover que su funcionamiento sea

transparente, regular y acorde a ley. Segundo, el camino del acuerdo político, que consiste en promover consensos amplios sobre cuáles son las prácticas, funciones y atribuciones adecuadas para que las distintas instituciones orienten su labor al bienestar colectivo. Tercero, el camino organizativo y administrativo, que consiste en mejorar las condiciones y recursos humanos, materiales y organizativos como los sueldos adecuados, los sistemas de contratación meritocráticos, presupuesto suficiente a fin de que las instituciones puedan cumplir adecuadamente con sus funciones. Quintanilla, P. (2014).

Si bien existe una percepción entre los funcionarios públicos de un esfuerzo modernizador de la gestión del aparato público desde un tiempo a esta parte, también existe la percepción negativa sobre los favoritismos políticos, que cada cambio de gobierno trae consigo nuevo personal y muchas veces sin un adecuado proceso de selección de talento humano y por consecuencia una pésima gestión administrativa que no genera desarrollo a la ciudadanía.

Para cambiar esta impresión se debe mejorar la gestión de los recursos humanos en el sector público no solo porque los funcionarios son el recurso más importante para lograr una gestión de calidad sino también por la necesidad de reconocer la función pública que contribuya con el desarrollo social. Partiendo de los conceptos teóricos desarrollados en relación al tema se puede explicar que la gestión administrativa es el proceso de plantear y mantener un ambiente en donde trabajando en grupo, los trabajadores cumplen eficientemente los objetivos específicos. La gestión administrativa municipal es un conjunto de acciones mediante las cuales el funcionario público, gerente municipal, relativos al liderazgo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control.

Delimitación del problema

Existen argumentos que la gestión privada es más eficiente que la pública, sin embargo, en la práctica no se ha llegado a demostrar que la gestión privada sea efectivamente más eficiente que la pública, sino que depende directamente de sus gestores. Si hay algo que en el sector público funciona mal es atribuible a responsables técnicos y responsables políticos a los que se les debe pedir cuentas de porqué está funcionando mal la prestación de ese servicio. Ya que en el sector público existen los mecanismos suficientes como para exigir a la gente que trabaje seriamente, es decir, la ineficiencia de una empresa no está directamente relacionada con la naturaleza de su gestión (sea pública o privada), sino con lo competentes que sean sus gestores.

El problema no es la gestión pública, sino la mala gestión. No hay una relación directa entre gestión pública y la ineficiencia. Una institución estatal como la municipalidad tiene por delante grandes retos que cumplir para el desarrollo de toda una provincia, para ello se requiere contar a un personal capacitado que pueda cumplir todos los objetivos y metas trazados para los años de gobierno. Así como en las empresas privadas se preocupan por emplear a personas que sean capaces de cumplir y satisfacer necesidades; en las municipalidades la situación es más delicada debido a que la población busca una respuesta inmediata a sus problemas, es por ello que el personal seleccionado debe poseer ciertas características de vocación de servicio a la población. Muchas veces la municipalidad elige el personal menos adecuado, debido a que en ocasiones los criterios de reclutamiento y selección de personal no han sido los más idóneos debido a un favoritismo político. Esto conlleva a una deficiente gestión

administrativa y las consecuencias se ve reflejado en el escaso desarrollo de la ciudad y una población seriamente afectada.

Formulación de la interrogante

En el problema general:

¿Cuál es la relación entre el proceso de selección del talento humano y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016?.

Problemas específicos:

- ¿Cuál es la relación entre las cualidades del talento humano y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016?.
- ¿Cuál es la relación entre el proceso de la administración de los recursos humanos y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016?.
- ¿Cuál es la relación entre el capital humano y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016?.

Justificación e importancia

La investigación busco determinar la relación entre el proceso de selección del talento humano y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado periodo 2016, por ello fue necesario realizar una investigación.

Como futura persona de empresa y ciudadana de a pie me alarmó la pésima gestión administrativa que viene desarrollando la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, ya que los funcionarios de altos cargos y personal administrativo exponen modelos, procedimientos y soluciones organizativas que luego se utilizan de modo desviado a la finalidad originaria, dicho esto es por ello que tenemos las consecuencias

que estamos percibiendo, no solo ahora, sino hace muchos años atrás, es un panorama triste y desolador que recomponer la situación sería difícil, porque no es solo en este sector el que se ve afectado, sino toda la población de Leoncio Prado.

Los resultados sirven de mucha ayuda para elevar la prestación de los servicios municipales con eficiencia y eficacia, mediante los elementos que la gestión administrativa prevé.

Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Determinar la relación entre el proceso de selección del talento humano y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016.

Objetivos específicos:

- Determinar la relación entre las cualidades del talento humano y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016.
- Determinar la relación entre el proceso de la administración de los recursos humanos y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016.
- Determinar la relación entre el capital humano y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016.

Derivándose en las siguientes variables e indicadores

La variable independiente: Es el Proceso de Selección del Talento Humano cuyos indicadores son: habilidades, responsabilidad, trabajo en equipo, reclutamiento,

selección, capacitación, gestión de formación, compromiso organizacional, iniciativa y creatividad

La variable dependiente: Es la Gestión Administrativa cuyos indicadores son: Planear, organizar, dirigir, controlar, impacto, resultado, producto, actividad, productividad, vocación de servicio, objetivos

Planteándose las siguientes hipótesis

Hipótesis general:

Existe relación significativa entre el proceso de selección del talento humano y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

Hipótesis específicas:

- Existe relación significativa entre las cualidades del talento humano y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.
- Existe relación significativa entre la administración de recursos humanos y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.
- Existe relación significativa entre el capital humano y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.1. BASE TEÓRICA

1.1.1. TEORÍA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Chiavenato (2007) afirma que la gestión del talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado.

Objetivos: Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La administración del talento humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Proporcionar competitividad a la organización esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Métodos De Selección Del Talento Humano

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevistas, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos como rapidez y confiabilidad. Además de ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño del futuro del candidato en el cargo. Si el cargo es sencillo como la mayoría de los cargos por horas, generalmente se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimientos y pruebas de capacidad. En cargos complejos, como el de gerentes y directores, se aplica una serie de pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación, además de entrevistas con diversas personas encargadas de tomar decisiones o formar opinión en la organización.

1. Entrevista de selección: La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de conserjería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de

desvinculación en el momento de la salida de los empleados despedidos de las empresas.

- a. **Entrevista totalmente estandarizada:** Entrevista estructurada con guion preestablecido, en el cual el entrevistador plantea preguntas estandarizadas, y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas. Por esta razón pierde profundidad y flexibilidad y se vuelve limitada, puede tener formas, como selección verdadera o falsa, sí o no, agrada o desagrada, selección múltiple, etc.
 - b. **Entrevista estandarizada solo en las preguntas:** Entrevistas con preguntas previamente elaboradas pero que permiten respuestas abiertas, es decir respuestas libres del candidato.
 - c. **Entrevista dirigida:** Entrevista que determina el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, es decir deja las preguntas a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer los conceptos personales de los candidatos y exige cierta libertad para que el entrevistador pueda capturarlos de manera adecuada.
2. **Entrevista no dirigida:** Entrevista totalmente libre que no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. También se denomina entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación quedan a criterio de cada entrevistador.
 3. **Pruebas de conocimiento o de capacidades:** Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específicos de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos. Por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de

trabajos utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos.

- 4. Las pruebas psicométricas:** Se focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo. Las pruebas de conocimiento o capacidad miden la capacidad actual de realización y habilidad, las pruebas psicométricas miden las aptitudes individuales para ofrecer un diagnóstico futuro de su potencial de desarrollo.
- 5. Pruebas de personalidad:** Las pruebas de personalidad exigen la intervención de un psicólogo, se denominan psicodiagnósticos cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global. Las pruebas de personalidad con específicos cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, frustración, intereses, motivación, etc.
- 6. Técnicas de simulación:** Las técnicas de simulación abren un campo interesante para la selección de personas, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñara en la organización, para dar una visión más real de su comportamiento en el futuro. Proporcionan retroalimentación y permite el conocimiento de sí mismo y el auto evaluación, deben ser aplicadas por un psicólogo o especialista.

1.1.2. CAPITAL HUMANO

Díaz (2010) Sostiene que el desarrollo de la teoría del capital humano reconoce que para la explicación de ciertos fenómenos macroeconómicos, como por ejemplo, el crecimiento del ingreso nacional, es necesario incluir, además de los factores: capital y trabajo, un tercer factor, que considera el conjunto de habilidades y capacidades de los trabajadores. Los estudios realizados por Theodore Schultz (1959), tuvieron mucho impulso, gracias a los desarrollos teóricos efectuados por Gary Becker y Jacob Mincer. El capital humano ha sido definido por la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico como: “el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica.” (OECD: 1998).

Según esta definición, se considera capital humano, la acumulación de inversiones anteriores en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que permiten aumentar la productividad. Por lo que, debe tenerse en cuenta, todos los atributos humanos, no sólo a nivel de educación, sino también el grado en el cual, una persona, es capaz de poner en acción productiva un amplio rango de habilidades y capacidades, entendiendo por capacidad la potencia para el desarrollo de los procesos mentales superiores (memoria, pensamiento y lenguaje), por habilidad se entiende la forma como se operacionalizan los procesos mentales superiores, los cuales se manifiestan en las diferentes formas de conocimiento acumulados, que permiten a su poseedor, desarrollar eficazmente diversas actividades para lograr crecimiento de la productividad y mejoramiento económico; entendiendo por económico todas aquellas actividades que pueden crear ingresos o bienestar. Becker (1983).

El Capital Humano, constituye, un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad; se entiende por empleabilidad la posibilidad de las personas para encontrar un empleo que retribuya sus capacidades laborales, por medio de diferentes influencias y fuentes, tales como: Las actividades de aprendizaje organizado por medio de la educación formal e informal, por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, de acuerdo con cada individuo y al contexto de uso.

Schultz (1983), ha señalado cinco factores que han contribuido a mejorar la capacidad humana:

1. Equipos y servicios de salud, ampliamente concebidos para que incluyan todos los gastos que afectan la expectativa de vida, fuerza, resistencia, vigor, y vitalidad de un pueblo.
2. Formación en el puesto de trabajo, incluyendo el aprendizaje al viejo estilo, organizado por las empresas.
3. La educación formal organizada en el nivel elemental, secundario y superior.
4. Los programas de estudio para adultos que no están organizados por las empresas, incluyendo los programas de extensión.
5. La emigración de individuos y familias para ajustarse a las cambiantes oportunidades de trabajo.

En el mismo orden, Gary Becker (1983), define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que puede ser acumulado,

o usarse. Es una opción individual, una inversión. Se evalúa por la diferencia entre el coste de los gastos de educación y los gastos correspondientes (compra de libros), y el coste de productividad, es decir, el salario que recibiría si estuviera inmerso en la vida activa, y sus rentas futuras actualizadas.

En este contexto, la teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación: La formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo. Su transferibilidad y su compra, explica el que esté financiada por el trabajador, ya que puede hacerla valer sobre el conjunto del mercado de trabajo. Por otra parte, la empresa no está, obligada a sufragar los costes de formación de una persona, susceptible de hacer prevalecer esa formación en otra empresa dispuesta a mejorar la remuneración, lo que podría incitarla a abandonar la organización. En vista de ello, la financiación de la actividad toma la forma de una remuneración más fiable. Por lo que, el acuerdo entre el trabajador y la firma consiste en la compra, por parte de la empresa, de la « fuerza de trabajo » y la compra de formación del trabajador, por otro. Cabe señalar, que el concepto de capital humano se asocia a conocimiento de las personas (capacidad y compromiso), y se relaciona con las competencias (conocimientos, habilidades y cualidades profesionales). Igualmente, tiene que ver con la capacidad de innovar y mejorar, y con el compromiso y la motivación (dedicación y calidad en la actuación).

Según la OIT (2004), la gestión con relación al capital humano, se centra en los siguientes aspectos:

1. Las competencias, que se materializan en:

- a. Gestión de la formación: que supone contemplar la cantidad de formación, su calidad, la aplicabilidad y el acceso a la misma.

- b. Gestión para definición y difusión de competencias o valores necesarios para alinearse con la estrategia y el logro de los objetivos.
- 2. La capacidad de innovar y mejorar**, que se materializan en:
- a. Gestión de la diversidad.
 - b. Gestión de la colaboración
 - c. Gestión de la iniciativa y de la creatividad.
 - d. Gestión del aprendizaje.
 - e. Gestión del cambio.
- 3. El compromiso y la motivación**, que se materializan en:
- a. Gestión participativa: interiorización y compromiso con el proyecto.
 - b. Gestión del reconocimiento, la motivación y la compensación.
 - c. Gestión de la comunicación interna: canales, mensajes.
 - d. Gestión del clima de trabajo.
 - e. Gestión del cumplimiento.

Para la OIT (2004), la teoría del capital humano y los posteriores estudios que se han realizado han demostrado que la educación es un bien imprescindible para el individuo y para la sociedad en su conjunto, ya que amplía las posibilidades de acción y elección de los individuos y de la sociedad en general. Cabe señalar que un incremento de capital humano por efecto de la educación, no se traduce en forma inmediata en un aumento en la productividad y en la competitividad de la mano de obra, a menos que el sistema productivo utilice de forma eficiente ese capital humano.

1.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

De acuerdo al Artículo 4° de la Ley 28175 – Ley Marco del Empleo Público establece la siguiente clasificación:

1. Funcionario público: el que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas. El Funcionario Público puede ser:

- a. De elección popular directa y universal o confianza política originaria. (Presidente, Congresistas, alcaldes, etc.).
- b. De nombramiento y remoción regulados. (Jefes de reguladores por ejemplo).
- c. De libre nombramiento y remoción. (Caso de ministros de Estado)

2. Empleado de confianza: el que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público. Se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad. El Consejo Superior del Empleo Público podrá establecer límites inferiores para cada entidad. En el caso del Congreso de la República esta disposición se aplicará de acuerdo a su Reglamento.

Ejemplo: el asesor o personal que trabaja directamente con los Funcionarios.

3. Servidor público, se clasifica en:

- a. Directivo superior. El que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación

administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno. A este grupo se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos y especialistas, su porcentaje no excederá del 10% del total de empleados de la entidad. La ineficiencia en este cargo da lugar al regreso a su grupo ocupacional.

Una quinta parte del porcentaje referido en el párrafo anterior puede ser designada o removida libremente por el titular de la entidad. No podrán ser contratados como servidores ejecutivos o especialistas salvo que cumplan las normas de acceso reguladas en la presente Ley.

- b. Ejecutivo. El que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ellas al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutorias, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas. Conforman un grupo ocupacional.
- c. Especialista. El que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce función administrativa. Conforman un grupo ocupacional.
- d. De apoyo. El que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento. Conforman un grupo ocupacional.

1.1.4. ADMINISTRACIÓN

Freeman, Stoner & Gilbert (2000) señala las siguientes descripciones:

Desempeño gerencial y organizacional. La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

El desempeño gerencial es tema de muchos debates, análisis y confusiones en muchos países. Ocurre lo mismo con el desempeño organizacional, es decir, el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo.

Eficiencia y eficacia La base de muchas de estas explicaciones son dos conceptos presentados por Peter Drucker, uno de los autores más reconocidos en el campo de la administración: la eficiencia y eficacia. Drucker dice: eficiencia significa hacer correctamente las cosas y eficacia significa hacer las cosas correctas.

Proceso administrativo. Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes, la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo

de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Planificación. Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y compromete los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos, los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando sea satisfactorio, se pueden tomar medidas correctivas.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación.

Organización. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por ejemplo producir un producto estandarizado, como un pantalón requiere técnicas eficientes para la línea de montaje, mientras que la producción de un programa de software requiere la formación de equipos de profesionales. Aunque estos profesionales les deben interactuar con eficacia, es imposible organizarlos como si fueran trabajadores de una línea de montaje.

Dirección. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las

actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

Control. Por último, el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Esta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos: establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, compararlos con las normas establecidas, y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control.

1.1.4.1. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los gerentes de la administración de recursos humanos asesoran a los gerentes de línea de toda la organización. Es más, de tiempo en tiempo, la compañía puede necesitar más o menos empleados y gerentes. El proceso de la ARH es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización prevista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando estos se necesitan. La función de la ARH adquiere una gran importancia ante la tendencia hacia la reducción del tamaño de las empresas. El proceso de la ARH, comprende siete actividades básicas:

1. La planificación de los recursos humanos sirve para garantizar que, de forma constante y adecuada, se cuenta con el personal que se necesita. Se lleva a cabo a través del análisis de factores internos como las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente capaz, de vacantes y expansiones y reducciones departamentales; y factores del entorno, como el mercado de trabajo.
2. El reclutamiento se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acordes al plan de los recursos humanos. Por regla general, los candidatos se encuentran por medio de anuncio en periódicos y publicaciones especializadas, agencias de empleo y recomendaciones.
3. La selección implica usar solicitudes, currículos, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificación de referencias, con objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentaran a los gerentes, las cuales, en última instancia, seleccionaran y contrataran al candidato.
4. La socialización sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad. Los recién llegados son presentados a sus compañeros, enterados de sus responsabilidades e informados de la cultura de la organización, sus políticas y sus expectativas en cuanto a la conducta de los empleados.
5. La capacitación y el desarrollo buscan aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización. La capacitación sirve para mejorar las habilidades del trabajo actual; los programas del desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos.

6. La evaluación del desempeño compara el desempeño laboral de las personas con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona. El desempeño deficiente puede ameritar medidas correctivas, como mayor capacitación, la degradación o el despido, mientras que el buen desempeño puede merecer una recompensa, como un aumento, un bono o un ascenso. Aunque el supervisor inmediato del empleado realiza la evaluación, el departamento de ARH es el encargado de trabajar con los directivos para establecer las políticas que guían la evaluación del desempeño.
7. Los ascensos, los traslados, los descensos y los despidos reflejan el valor del empleado para la organización. Las personas que tienen un buen desempeño pueden ser objeto de ascensos o transferencias que les ayuden a desarrollar sus habilidades, mientras que las personas que no tienen un buen desempeño pueden ser objeto de un descenso, una transferencia a un puesto menor importante o, incluso, de un despido. Cualquiera de estas opciones, a su vez, afectara la planificación de los recursos humanos.

1.1.5. TEORÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

Chiavenato (1999) señala en general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar. La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Responsabilidad por la evaluación de desempeño. Esta se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos.

El gerente. Existe una rígida centralización. La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, el staff de la dependencia de recursos humanos proyecta, prepara, y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción.

El empleado. Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño está totalmente descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación sin subjetivismo ni distorsiones personales.

El propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su supervisor y conjuntamente analizan los resultados, las cosas que deben mejorarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse. La evaluación de desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, porque:

1. Puede haber heterogeneidad de objetivos.
2. Los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse.
3. Los puntos de vista de los empleados difícilmente coincidan con los del supervisor.

4. Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales

Comité de evaluación. Es el sistema más utilizado, existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implementación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. La evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios. Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes participan de todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios y de la atención de los patrones. Los miembros transitorios, que participan sólo de los juicios acerca de los empelados ligados directa o indirectamente a su área de desempeño, tienen el papel de proveer información de los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación.

Objetivos de la evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado. En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

1. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor.

2. Buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al cargo;
2. Entrenamiento;
3. Promociones;
4. Incentivo salarial por buen desempeño;
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
6. Autoperfeccionamiento del empleado;
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
8. Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
9. Estímulo a la mayor productividad;
10. Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
11. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano.
2. convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

Beneficios de la evaluación del desempeño. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento

2. Beneficios para el subordinado:

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Sabe que medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

3. Beneficios para la empresa:

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción.
- Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño. La evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, según los niveles o las áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base a una política de recursos humanos.

Hay varios métodos, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y las características de los evaluados y al nivel y las características de los evaluadores. Para que sean eficaces, las evaluaciones de desempeño deben basarse en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo, y no sólo en las características de su personalidad.

Método de las escalas gráficas. Es el método más simple y el más utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad.

Características del método: Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribuciones de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan puntos con relación a su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación se cuenta los puntos obtenidos por los empleados.

Ventajas del método de las escalas gráficas:

1. Brinda un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

Desventajas del método de las escalas gráficas:

1. No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores.
2. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
3. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

Método de elección forzada. Características del método de elección forzada: Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

Hay dos formas de composición: se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste y, luego, la que menos se ajuste al desempeño del evaluado. Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste al desempeño del evaluado. La segunda alternativa presenta mejores resultados ya que se evitan las influencias personales. Las frases deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

Ventajas del método de elección forzada:

1. Proporciona resultados más confiables y exentos de influencia subjetivas y personales.
2. Su aplicación es simple y no requiere preparación extensa o sofisticada.

Desventajas del método de elección forzada:

1. Su elaboración e implementación son complejas.
2. Discrimina los empleados buenos, medios y débiles sin dar mayor información

3. Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de información acerca de las necesidades de entrenamiento, etc.
4. Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Método de investigación de campo. Está desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor inmediato, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones. Es un método de evaluación más amplio ya que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. También permite acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos.

Características del método de investigación de campo: La evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Ventajas del método de investigación de campo:

1. Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor la visualización no sólo del contenido de los

cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

2. El especialista en evaluación proporciona al supervisor una asesoría y entrenamiento en evaluación de personal.
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
4. Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
5. Permite un acoplamiento con las distintas áreas de administración de recursos humanos.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal;
7. Es el método más completo de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

1. Tiene elevado costo operacional;
2. Hay retardo en el procesamiento.

Método de incidentes críticos. Características del método de incidentes críticos:

El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Los aspectos positivos deben

realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

Método de comparación por pares. Compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario está ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Resulta una clasificación final con relación al factor de desempeño.

Métodos de frases descriptivas. Es ligeramente diferente del método de elección forzada, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de las frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquella que demuestran el opuesto de su desempeño.

Método de autoevaluación. Se le pide al empleado que haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

Método de evaluación de resultados. Este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo período. Es un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y los puntos de vista del supervisor con respecto a la evaluación de desempeño.

Métodos mixtos. Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación de desempeño.

Productividad, vocación de servicio y objetivos organizacionales

La productividad. Es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo. En términos económicos, la productividad es todo crecimiento en producción que no se explica por aumentos en trabajo, capital o en cualquier otro insumo intermedio utilizado para producir.

La vocación de servicio. Hoy se discuten especialmente alternativas sobre cómo organizar y administrar mejor los recursos públicos, o sobre cómo controlar el fraude. Sin embargo, las plataformas partidarias siguen esquivando el tema clave: cómo recuperar la vocación de servicio público, que hoy es la única alternativa para luchar efectivamente contra la corrupción y lograr mejoras sustentables en la administración.

La profesionalidad pública se basa en un cóctel de competencia, honestidad y empeño, incentivos de muchas maneras, pero siempre basados en la vocación de servicio público. Para recuperar esta vocación hay que revalorizar primero el prestigio de la función. La dirigencia política debe empezar a anteponer los intereses permanentes de estas instituciones por sobre el cortoplacismo electoral y el compromiso partidario.

Los objetivos organizacionales. Toda organización pretende alcanzar objetivos y un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

1.1.6. LA JUSTIFICACIÓN DE LA POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Presidencia del consejo de ministros (2013) hace referencia a los siguientes aspectos:

Situación general. El bajo desempeño del Estado se refleja en la poca confianza de la población en el Estado y bajos niveles de satisfacción ciudadana. Según el Latinobarómetro 1995-2011, los niveles de satisfacción con la democracia en el Perú se encuentran por debajo del promedio de la región (31% en el Perú versus 39% en promedio en América Latina). Además, aún persisten marcadas desigualdades sociales y territoriales⁵; según el mismo Latinobarómetro, apenas el 14% de los peruanos considera que la distribución de la riqueza en el país es justa, lo que se refleja en un grado alto de insatisfacción con el sistema político y económico, y altos niveles de conflictividad social que afectan la gobernabilidad democrática.

Hace una década se inició un profundo proceso de transformación, que significó la transferencia de funciones y recursos desde el nivel central a los gobiernos regionales y locales para que, en ejercicio de su autonomía política, económica y administrativa sirvieran de manera más cercana y efectiva a la ciudadanía. Sin embargo, esta transferencia de funciones y el incremento de recursos no han sido acompañados por mejores capacidades descentralizadas de gestión. Como consecuencia de ello, las entidades públicas nacionales, regionales y locales no muestran en general, tener las capacidades de gobierno y de gerencia suficientes para proveer más y mejores bienes y servicios públicos a todos los ciudadanos en todo el país, según su necesidad.

Las deficiencias del Estado tienen impacto en la vida de los ciudadanos y en las actividades empresariales, lo que tiene consecuencias en el bienestar de las personas, en la competitividad empresarial, en la legitimidad de los gobiernos y, por lo tanto, en el sistema democrático y sus instituciones. Tomando en cuenta las consecuencias que tienen las deficiencias de desempeño del Estado en la vida de las personas y en la competitividad y gobernabilidad democrática del país, es que se requiere una política integradora de modernización de la gestión pública, para asegurar que todas las entidades de los tres niveles de gobierno actúen de manera articulada y consistente en dirección de mejorar el desempeño general del Estado en el servicio a sus ciudadanos.

Principales deficiencias de la gestión pública en el Perú. Como se ha mostrado, existen deficiencias en la prestación de los servicios públicos, las cuales terminan incidiendo negativamente en la percepción ciudadana sobre la gestión pública y el desempeño del Estado en el Perú. Frente a ello, ¿cuáles son los principales problemas de gestión que deben ser resueltos?

1.1.6.1. FUNDAMENTOS DE LA POLÍTICA: VISIÓN, ALCANCE, OBJETIVO Y PRINCIPIOS

Visión

Un Estado moderno al servicio de las personas los ciudadanos demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos. Con ese sentido, la presente política caracteriza ese Estado Moderno como aquél orientado al ciudadano,

eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas).

Orientado al ciudadano: El Estado asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. En tal sentido, sin perder sus objetivos esenciales, es flexible para adecuarse a las distintas necesidades de la población y a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno. Por lo tanto, se expresa en una gestión pública en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por responder a las necesidades de los ciudadanos.

Eficiente: El Estado genera mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan, al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.

Unitario y Descentralizado: El Estado busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía adaptando sus políticas a las diferentes necesidades y condicionantes existentes en cada espacio territorial, a través de gobiernos descentralizados autónomos en su ámbito de competencias y sujetos a políticas, rectorías y normas nacionales que garanticen los derechos que corresponden a todos por igual.

Inclusivo: El Estado busca asegurar en todas sus acciones que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes. Procura brindar a todos los ciudadanos, servicios de calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades.

Abierto: El Estado es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana, la integridad pública y rinde cuentas de su desempeño. Un Estado Moderno con tales atributos será capaz de garantizar a todos los ciudadanos un creciente acceso a bienes y servicios públicos de calidad, de manera equitativa, oportuna; permitiendo así reducir las brechas sociales y económicas como resultado de un crecimiento desigual del país, y ejerciendo con responsabilidad su rol promotor de desarrollo del país. En tal sentido es que se plantea el proceso de modernización de la gestión pública, sostenido, implicando para todas las entidades la realización de acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública, de modo que pueda cumplir con sus funciones institucionalmente asignadas destinadas a servir más y mejor a los ciudadanos.

Alcance

Modernizar la gestión pública es una responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores del Estado en cada uno de sus organismos y niveles de gobierno. En ese sentido, cualquier esfuerzo que apunte a elevar los niveles de desempeño de las entidades del Estado a favor de los ciudadanos, debe involucrar a los diversos sectores y niveles de gobierno. Por lo tanto, la modernización de la gestión pública es una política de Estado que alcanza a todas las entidades públicas que lo conforman, sin afectar los niveles de autonomía que les confiere la ley.

Objetivos de la política

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene el siguiente objetivo general: Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el

proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Para lograrlo se plantea los siguientes objetivos específicos:

1. Promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.
2. Conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.
3. Redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.
4. Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.
5. Promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.
6. Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.
7. Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.

8. Promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto.
9. Asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.
10. Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.
11. Articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, las cuales se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana.
12. Fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.
13. Promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno a fin de prestar de manera eficaz, eficiente y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan.
14. Articular, simplificar y actualizar los sistemas y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades.

1.1.6.2. LA APUESTA CENTRAL: UNA GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS AL SERVICIO DEL CIUDADANO

La gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano. Esto es una gestión en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan-en el marco de políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno- por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos de producción o actividades (como conjunto de acciones que transforman los insumos en productos en la “cadena de valor”) como los de soporte (los sistemas administrativos), con el fin de transformar los insumos en productos (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos) que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible. Una gestión pública orientada a resultados efectiva se alcanzará cuando las entidades estén en capacidad de:

1. Establecer objetivos claros y articulados, a nivel sectorial así como territorial (nacional, regional y local), expresados en metas de producción (cantidades de servicios de una determinada calidad) que brindarán como resultado un mayor nivel de satisfacción al ciudadano.
2. Reasignar los recursos presupuestales para maximizar los niveles de producto y resultados esperados. Es decir, formular el presupuesto en función de los objetivos establecidos en los planes.
3. Desarrollar y optimizar los procesos de producción o trabajo (la “cadena de valor”) y los de soporte (que alimentan a los anteriores), con el fin de alcanzar los niveles de producción de bienes y servicios públicos de calidad

esperados por la población, con la mayor eficacia y eficiencia posibles en el uso de los recursos.

4. Reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual adecuándolos a una organización basada en procesos de la cadena de valor.
5. Establecer un sistema de indicadores de desempeño y resultados que le permitan monitorear y evaluar si los insumos se están transformando en los productos cuyos resultados son los que los ciudadanos demandan, y si están aplicando los procesos más eficaces y eficientes. Asimismo, para lograr una gestión pública moderna orientada a resultados, las entidades deben:
 - a. Desarrollar canales para lograr mayor transparencia, accesibilidad y participación de todos los ciudadanos y rendición de cuentas por el Estado.
 - b. Desarrollar y emplear intensivamente tecnologías de información y comunicación (TIC) que permitan acercar los servicios del Estado a los ciudadanos y empresas, y optimizar los procesos de todos y cada uno de los organismos que conforman la Administración Pública.
 - c. Coordinar y cooperar entre sí, a fin de articular y complementar objetivos, acciones, recursos y capacidades institucionales en función de maximizar el rendimiento de dichos recursos y capacidades y a través de estos, el desempeño y los servicios del Estado a favor de los ciudadanos; y finalmente.
 - d. Fomentar un cambio cultural en las instituciones públicas que permita sostener el esfuerzo de modernización, el cual deberá partir por entender la necesidad de cambiar la gestión pública hacia una gestión por

resultados. En ese sentido, la gestión del cambio constituye el motor que hará posible sostener este salto de una gestión centrada en sí misma a una que enfoque su accionar en el ciudadano.

Componentes de la gestión pública orientada a resultados

- a. Planeamiento de Estado: Políticas de Estado y de gobierno. Las Políticas Públicas son diseños que sustentan la acción pública. Basadas en políticas nacionales del Estado, los gobiernos de turno, establecen prioridades de gobierno claras y pertinentes, tomando en cuenta también las demandas y necesidades de la población, que luego las entidades públicas expresarán en objetivos, metas y los respectivos procesos que los convertirán en productos institucionales: regulaciones, procedimientos administrativos, bienes y servicios públicos, todos los cuales tendrán un impacto positivo en el ciudadano, dados determinados recursos disponibles.

En un Estado unitario y descentralizado, las Políticas Públicas son las que permiten integrar y dar coherencia a la intervención del Estado al servicio del ciudadano, a través de los objetivos establecidos en los Planes Gubernamentales, los Sectoriales, así como en los Planes Regionales y Locales de Desarrollo Concertado, y en los Planes Estratégicos y Operativos de todas y cada una las entidades del sector público en los tres niveles de gobierno.

- b. Planeamiento estratégico. El Planeamiento estratégico parte de considerar las prioridades del país y de sus ámbitos de gobierno (central, regional, local). Es

además, un proceso en el que cada institución, además de considerar los compromisos políticos y los mandatos de los planes gubernamentales, reflexionan rigurosamente sobre los temas del entorno: i. sobre las oportunidades o sobre la justificación de una necesaria intervención del Estado, así como sobre los riesgos de un inadecuado accionar del sector público; ii. sobre el entorno macro económico, legal, político e institucional; iii. sobre las demandas que establecen los ciudadanos a los que tienen que atender; iv. sobre las formas en que la sociedad se organiza para resolver esas demandas ciudadanas; y, v. sobre la forma como el Estado ha venido satisfaciendo esas necesidades, mediante qué políticas, qué estrategias, a través de qué agencias involucradas, qué resultados e impactos ha logrado y qué lecciones ha sacado del pasado. Producto de ese proceso, el Plan Estratégico debe contener tanto los objetivos gubernamentales como los objetivos generales de la entidad, que se expresan como los resultados que ésta espera alcanzar en relación a la demanda ciudadana. Para llevar esto a la práctica, los objetivos generales del Plan Estratégico deben reflejarse en los Planes Operativos, que contienen objetivos más específicos y metas claras de cantidad y calidad de producción de bienes o servicios que permitirán articular el presupuesto o programas presupuestales y así satisfacer las demandas ciudadanas de la manera más eficaz y eficiente.

- c. Presupuesto para resultados. Un Estado moderno al servicio del ciudadano, además de objetivos claros, requiere que sus presupuestos sean asignados también con orientación a resultados, es decir, en función a los productos que los ciudadanos esperan recibir para satisfacer sus demandas. Sobre todo considerando que los recursos son escasos, lo cual obliga a priorizar. En ese

proceso la transparencia y rendición de cuentas son sumamente importantes en los procesos de asignación y evaluación del destino de los recursos. De ese modo, se contribuirá con una gestión orientada a resultados y se podrá aspirar a dar un gran cambio en la gestión pública, de una gestión que se mira a sí misma, supeditada al proceso presupuestario, inercial, a una gestión para la obtención de resultados para el ciudadano. Ello facilitará el cierre de brechas de calidad y cobertura de infraestructura y servicios públicos, con mayor eficiencia económica, manteniendo el equilibrio fiscal y fortaleciendo la articulación de todas las entidades públicas en el territorio nacional. En el país el proceso ha sido impulsado por el Ministerio de Economía y Finanzas desde el 2007 a través de los Programas Presupuestales, con los cuales se busca contribuir “a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población”.

La aplicación de esta estrategia requiere avanzar en el cumplimiento de lo siguiente:

- Entidades verdaderamente comprometidas con alcanzar sus resultados propuestos; el logro de lo que llamamos la apropiación.
- Declaración explícita sobre la responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la rendición de cuentas.
- Producción de información de resultados, productos y costos de insumos.
- Hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria, y hacerlo con transparencia hacia las entidades y los ciudadanos.

Como se aprecia, la propuesta de los Programas Presupuestales se enmarca claramente con la gestión por resultados y usa también el enfoque de cadena de valor. De acuerdo con esta propuesta, la cadena de valor debe ser interpretada la siguiente manera:

- Impacto. Es un cambio en las condiciones, cualidades o características inherentes a una población identificada, en el entorno en el que se desenvuelve o en las organizaciones que la sirven, tanto del sector público como privado. Corresponde a un objetivo de política nacional.
 - Resultado Específico (Resultado).- Es el cambio que se busca alcanzar para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo, y que a su vez, contribuye al logro de un resultado final. El resultado específico no constituye un fin en sí mismo.
 - Producto. Es el conjunto articulado (entregable) de bienes y/o servicios que recibe la población beneficiaria con el objetivo de generar un cambio. Los productos son la consecuencia de haber realizado, según las especificaciones técnicas, las actividades correspondientes en la magnitud y el tiempo previstos.
 - Actividad. Es una acción sobre una lista específica y completa de insumos, que en conjunto con otras actividades garantizan la provisión del producto. Insumo Bienes y servicios necesarios y suficientes para llevar adelante la Actividad.
- d. Gestión de procesos. Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su

responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).

Los procesos son de dos tipos. Por un lado, los que resultan directamente de la producción de un bien o servicio, denominados “procesos clave” de la cadena de valor y por otro lado, los denominados “de soporte”, que sirven de manera transversal a todas las actividades, tales como la administración central, la gestión financiera, del personal, la infraestructura, el equipamiento y la logística, que en el sector público están regulados por los Sistemas Administrativos nacionales aplicables a todas las entidades. En un modelo de gestión por resultados, los dos tipos de procesos deben ser optimizados. Las organizaciones modernas estudian rigurosamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, como parte de la “cadena de valor”. Los recursos (insumos) esenciales para optimizar la cadena de valor son el personal (conocimiento), la infraestructura (instalaciones), los equipos, las técnicas y métodos, y las finanzas.

- e. Servicio civil meritocrático. La gestión de recursos humanos es un área crítica en todo tipo de organización, puesto que son personas las que definen los objetivos, formulan los planes y políticas, asignan recursos y los gestionan a través de procesos. En el sector público, la gestión de personal implica dos dimensiones adicionales muy importantes: en primer lugar, una diferente relación entre agente (la entidad y su personal) y principal (los ciudadanos),

intermediada por autoridades políticas elegidas o designadas (mandatarios) que constantemente deben re-legitimarse ante los ciudadanos (mandantes); en segundo lugar, los servidores del Estado están sometidos al escrutinio público y deben ejercer sus responsabilidades con integridad y neutralidad, asegurando además como resultado el mayor valor público posible en beneficio de las personas, lo que agrega complejidad a la definición de sus perfiles y a la evaluación de su desempeño. Por ello, son tres los atributos fundamentales del servidor público: (i) la responsabilidad ante las autoridades democráticamente elegidas, como representantes de los ciudadanos; (ii) la independencia política que deben tener respecto de los intereses específicos de políticos y grupos de poder, dado que deben defender los intereses de los ciudadanos y garantizar la neutralidad de la acción pública; y (iii) la capacidad técnica para desarrollar políticas públicas eficaces.

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Allcahuamán (2015), en su tesis titulada “*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2015*” El presente trabajo de investigación se realizó con el enfoque cuantitativo, diseño transeccional – correlacional. Para la obtención de la información aplicó una encuesta de opinión a 104, trabajadores administrativos entre hombres y mujeres, los cuales vienen laborando en la municipalidad; entre los meses de octubre y noviembre del año 2015. El cuestionario de gestión del talento humano estuvo compuesto por 12 ítems, con una amplitud de escala de Likert y el desempeño laboral, haciendo un total de 06 ítems. Se concluyó que 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.

Quichca (2012), en su tesis titulada *“Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al V ciclo – 2010 del instituto superior particular La Pontificia del distrito del Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho - Perú”*. La presente es una investigación de tipo descriptivo y correlacional entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente, el diseño es No Experimental, de corte transversal. El objeto de estudio de la presente investigación es el estudio de la asociación que existe entre la calidad de la gestión administrativa y el desempeño docente según la percepción de los usuarios directos, es decir los estudiantes del I – IV Ciclo 2010 – I. Los resultados obtenidos demuestran una clara asociación significativa entre la calidad de la gestión administrativa y el desempeño docente (Inercia: 79.1%; $\chi^2 = 50.35$; $p = 0.00 < 0.05$). El tipo de investigación es Descriptivo – Correlacional por el nivel de asociación que se pretende estudiar entre la Calidad de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente. Trabajó con una muestra probabilística y se utilizó la selección sistemática para obtener las unidades muestrales requeridas según el tamaño de muestra resultante con un total de 124. Concluye que existe una relación significativa entre las dimensiones de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo - 2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho-Perú, puesto que existe una

asociación significativa entre la Gestión Académica y el Desempeño Docente ($\chi^2= 63.80$; $p=0.00 < 0.05$) así como también existe una asociación significativa baja entre el Ambiente Físico y el Desempeño Docente ($\chi^2= 21.43$; $p=0.00 < 0.05$).

Oscoco (2014), en su tesis titulada "*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha*" tiene por finalidad determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Pacucha, 2014. Se encuestó a 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia de Andahuaylas, con el propósito de conocer su opinión acerca de la gestión del talento humano; del mismo modo se realizó la evaluación de desempeño para determinar el nivel de desempeño del personal. Concluye que el coeficiente de correlación Rho de Spearman presenta un valor de 0.552, determinándose por consecuencia una correlación significativa positiva débil entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Casma (2015), en su tesis titulada "*Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de le empresa FerroSistemas, Surco - Lima 2015*" demostró la relación entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral. La muestra estuvo constituida por 84 trabajadores. Los resultados fueron analizados en el nivel descriptivo básica, el tipo de investigación aplicado fue correlacional de corte transversal en donde se han utilizado frecuencias y porcentajes y en el nivel inferencial, en donde se ha hecho uso de la estadística paramétrica y como tal se ha utilizado el coeficiente de correlación de r de Pearson. Concluye que los resultados indican que la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral se expresan

predominantemente en un nivel medio. Así mismo, existe relación significativa entre las variables estudiadas.

1.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Competencias

Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. (Kochanski, J, 1988).

Controlar

Vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de las metas y tomar las acciones correctivas que vayan necesitándose. (Daft, 2004).

Capital humano

Define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que puede ser acumulado, o usarse. (Gary Becker, 1983).

Compromiso organizacional

Define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia. (Robbins, 1998).

Dirigir

Es conducir a la empresa teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que disponga. Su objetivo es alcanzar al máximo rendimiento de los empleados. (Chiavenato, 1993).

Desempeño laboral

Considera como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. (Faria, 1995).

Eficacia organizacional

Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el resultado". (R. Da Silva, 2009).

Organizar

Identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional. (Koontz, 1999).

Planear

Es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional, es decir, que para realizar una tarea, actividad, acción o proyecto se debe haber establecido un plan de acción que sirva de guía mediante ciertos lineamientos en mira a alcanzar los objetivos planteados al inicio de la actividad a realizar. (Chiavenato, 2002).

Reclutamiento de personal

El proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización. (De Cenzo y Robbins, 2003).

Selección de personal

Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. (De Ansorena, 2005).

Talento humano

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). (R. Chuquisengo, 2009).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

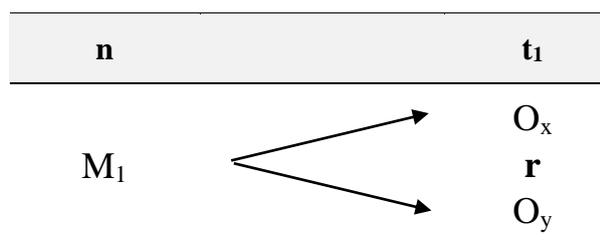
El tipo de investigación fue básica, con el fin de proponer estrategias para la mejora de la gestión administrativa a partir de conocimientos y teorías sobre el tema.

El nivel de investigación fue relacional, porque el objetivo consistió en medir y evaluar con precisión el grado de relación entre las dos variables, sin pretender establecer relación causa-efecto.

3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El método que se empleó para la obtención de la información para la investigación fue el método descriptivo correlacional, que ayudó a determinar el grado de relación entre sí de las dos variables.

El diseño de investigación que se aplicó fue el diseño no experimental transversal, ya que determinó la relación que existe entre las dos variables de interés en una misma muestra.

Tabla 1. Esquema del diseño de investigación

Leyenda:

n = Muestra

t₁ = Tiempo de evaluación.

M₁ = Personal administrativo.

O_x = Proceso de selección del talento humano.

O_y = Gestión administrativa.

R = Relación entre variables.

Fuente: elaboración propia

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN

La población en estudio estuvo conformada por los trabajadores administrativos de las diferentes áreas de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, haciendo un total de 337 trabajadores.

Tabla 2. Esquema de distribución de la muestra en función a la población

Trabajadores Administrativos	Población (N)	% (N)	Muestra (n)	% (n)
Nombrado	92	27.3	49	27.3
Contratado	245	72.7	131	72.7
Total	337	100.0	180	100.0

Fuente: datos de recursos humano de la municipalidad provincial de Leoncio Prado

3.3.2. MUESTRA

El cálculo de la muestra se realizó probabilísticamente, mediante la aplicación del muestreo aleatorio simple (MAS) para población conocida.

$$n \geq \frac{Z_{\alpha/2}^2 \times N \times p \times q}{(e^2 \times (N - 1)) + Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q}$$

Leyenda:

n = Muestra

N = Población

p = Probabilidad de éxito

q = (1-p) probabilidad de fracaso

Z = Valor distribución normal estándar ($\alpha = 0.05 = 1.96$)

e = Margen de error

Remplazando:

n = ¿?

N = 337

p = 0.50

q = (1-0.50) = 0.50

Z = 0.05 = 1.96

e = 0.05

$$n \geq \frac{1.96^2 \times 337 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05^2 \times (337 - 1)) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n \geq 179.77 = 180 \text{ trabajadores}$$

3.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**3.4.1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El instrumento que se utilizó para la encuesta fue el cuestionario, que fue diseñado previo análisis de ítems, seguidamente se procedió a realizar las pruebas de validación y confiabilidad, conformada por 20 preguntas de 5 niveles y fue de tipo de escala Likert, ya que permitió medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación propuesta. A continuación, se detalla la distribución de preguntas por cada variable.

Tabla 3. Esquema de distribución de preguntas

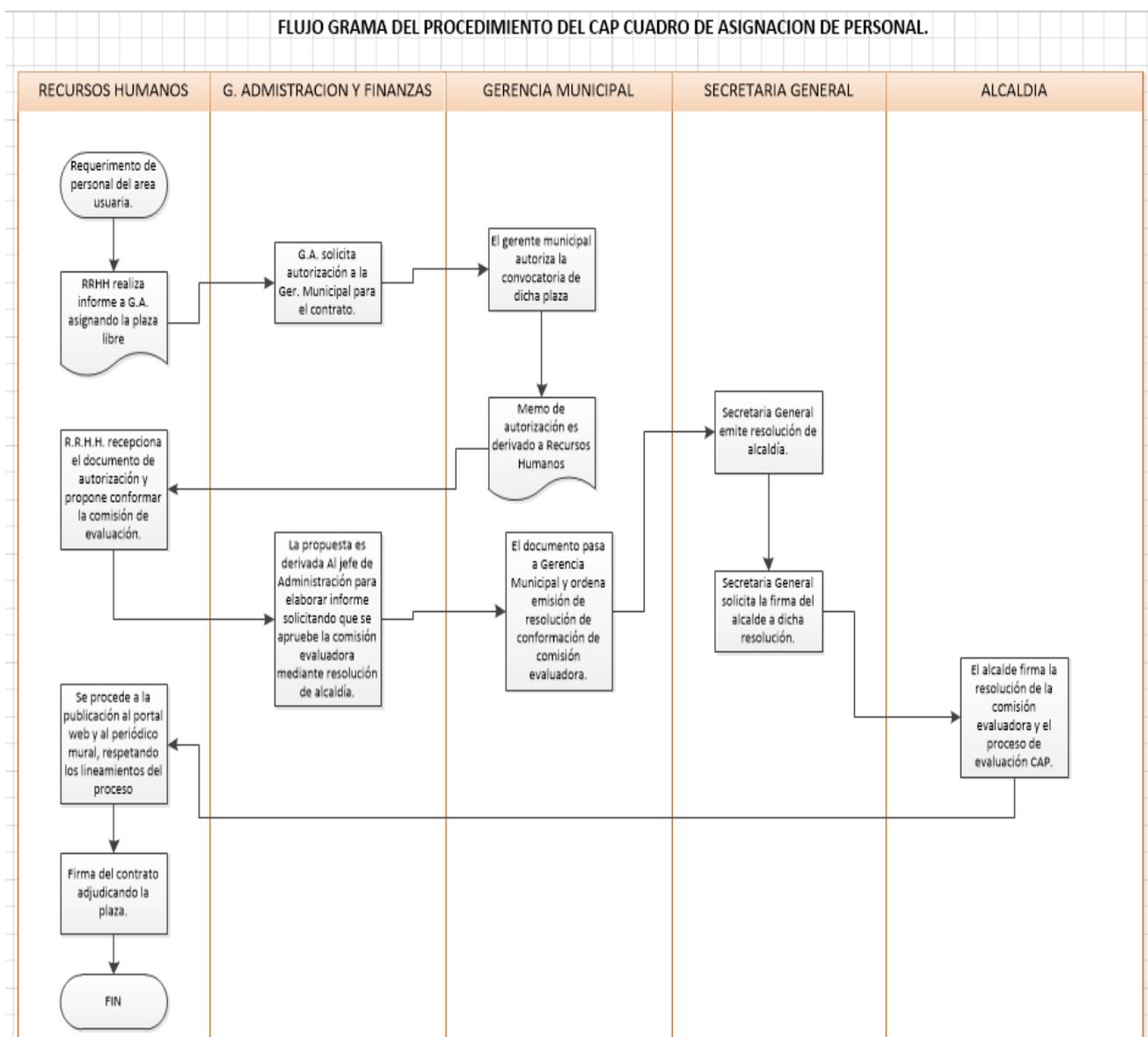
Proceso de selección del talento humano		Gestión administrativa	
Indicador	Preguntas	Indicador	Preguntas
Habilidad	Ítem 1	Planear	Ítem 10
Responsabilidad	Ítem 2	Organizar	Ítem 11
Trabajo en equipo	Ítem 3	Dirigir	Ítem 12
Reclutamiento	Ítem 4	Controlar	Ítem 13
Selección	Ítem 5	Impacto	Ítem 14
Capacitación	Ítem 6	Resultado	Ítem 15
Gestión de formación	Ítem 7	Producto	Ítem 16
Compromiso organizacional	Ítem 8	Actividad	Ítem 17
Iniciativa y creatividad	Ítem 9	Productividad	Ítem 18
–	–	Vocación de servicio	Ítem 19
–	–	Objetivos	Ítem 20

Fuente: elaboración propia.

3.4.2. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

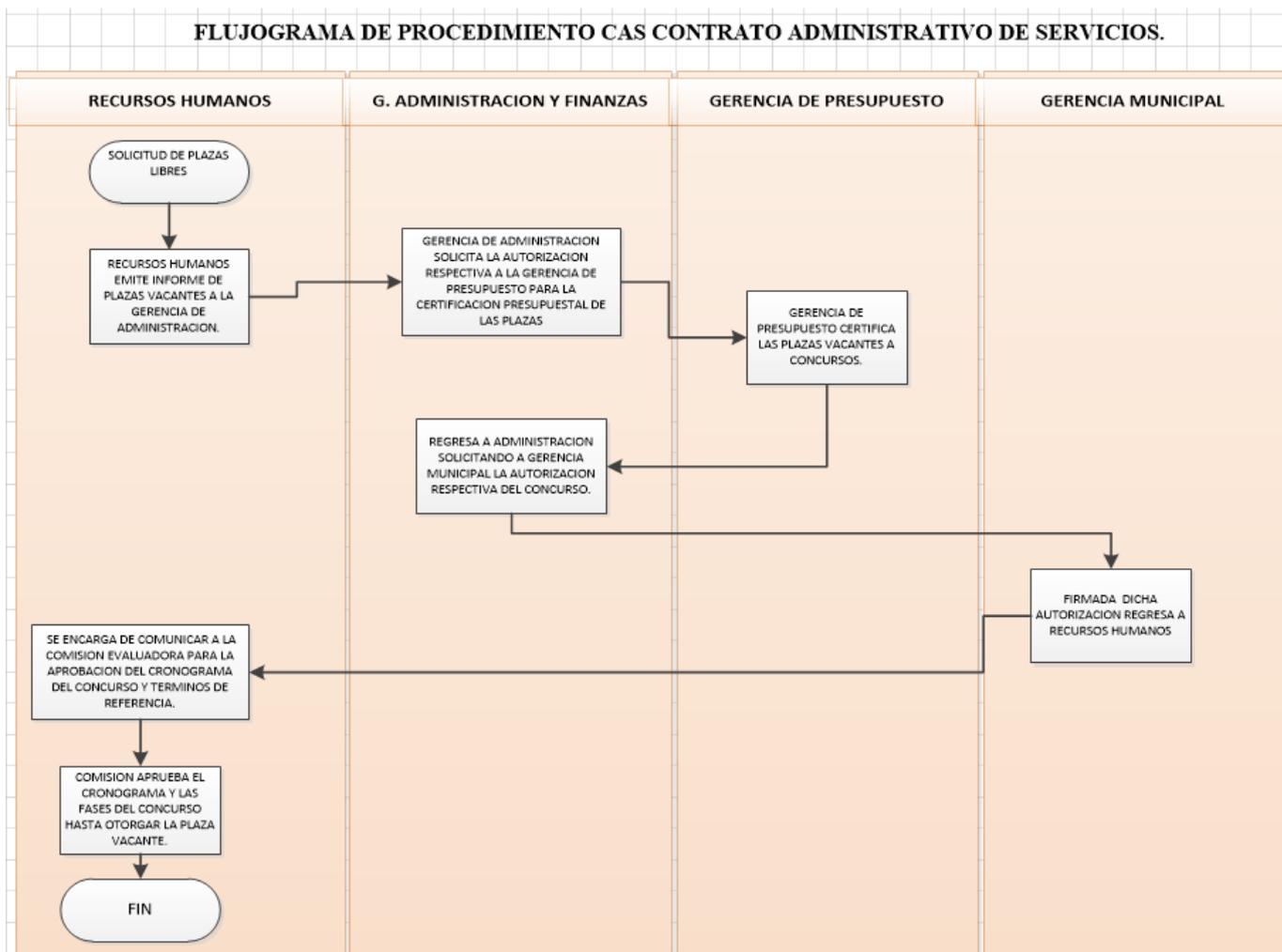
- a. Encuesta:** Este método se aplicó en base de un cuestionario escrito de modo que los encuestados respondieron de forma clara y objetiva para el procesamiento de datos, así mismo la encuesta estuvo orientada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado debidamente seleccionados a través de la muestra.

b. Revisión bibliográfica: Permitió conocer datos antiguos y datos actuales. Para lo cual se utilizó información fidedigna de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. A continuación, se detallada los tipos de proceso de selección y evaluación que se realiza en la institución:



Fuente: Municipalidad provincial de Leoncio Prado.

Figura 1. Flujograma de procedimiento de CAP



Fuente: Municipalidad provincial de Leoncio Prado.

Figura 2. Flujo de procedimiento CAS

Modelo de proceso de selección y evaluación de personal CAS en la MPLP

ETAPAS DEL PROCESO		CRONOGRAMA	ÁREA RESPONSABLE
1	Aprobación de la Convocatoria	23 de junio 2017	G.M.
CONVOCATORIA			
2	Publicación de la convocatoria en la Web de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.	28 junio al 06 de julio del 2017	COMISIÓN
3	Venta de Anexos (CAJA)	06 de julio del 2017	COMISION
4	Presentación de la hoja de vida documentada en físico /a la siguiente dirección: Alameda Perú N° 525 (Mesa de partes)	07 de julio 2017	POSTULANTE
SELECCIÓN			
5	Evaluación de la hoja de vida	10 de julio del 2017.	COMISIÓN
6	Publicación de resultados de la evaluación de la hoja de vida en la web de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.	10 de julio del 2017.a partir de las 17:00 p.m.	COMISIÓN
7	Entrevista personal Lugar: Municipalidad Provjncial de Leoncio Prado.	11 de julio 2017 Hora 08:00 a.m.	COMISIÓN
8	Publicación de resultado final en la web de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.	11 julio 2017	COMISIÓN
SUSCRIPCIÓN Y REGISTRO DEL CONTRATO			
9	Suscripción y registro del Contrato	13 de julio 2017	ORH

V. **PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA TÉCNICA**

Los postulantes deberán entregar sus propuestas en **sobre cerrado**, dirigido al **Comité de Selección** a través de mesa de partes de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, señalando el nombre del postulante y el número de proceso y al cual postula, según modelo.

Señores: Municipalidad Provincial de Leoncio Prado Atención: Comité de Selección Referencia: Proceso CAS N° ____2017-MPLP APELLIDOS Y NOMBRES: _____ Contenido del expediente sin enmendaduras.
--

La Propuesta Técnica será redactada en idioma español y deberá contener la siguiente documentación:

DOCUMENTOS OBLIGATORIOS

- Ficha de Datos Personales
- Declaración Jurada de no registrar antecedentes penales y policiales ANEXO N° 01
- Documentos que acrediten el cumplimiento de los requisitos mínimos/perfil indicados en los Términos de Referencia. No se admitirán declaraciones juradas. El postulante utilizará el Anexo N° 02 para indicar en qué folio de su propuesta se encuentra cada documento.
- Copia simple legible del Documento Nacional de Identidad (DNI) vigente.
- Currículum Vitae documentado y actualizado.
- La omisión de la presentación de estos documentos acarrea que la propuesta no sea admitida.

VII. EVALUACIÓN DE LA HOJA DE VIDA

a. Evaluación de la Experiencia

La evaluación de la experiencia se realizará sobre la base de la información contenida en los documentos presentados por el postulante en su propuesta. No se admitirán declaraciones juradas para acreditar la experiencia laboral y/o profesional.

Para determinar el puntaje de los criterios evaluados en la experiencia, deberán tenerse en cuenta los factores de evaluación establecidos en el **cuadro N° 01, 02 y 03**

b. Evaluación del Nivel de Estudios

La evaluación del nivel de estudios de los postulantes se realizará sobre la base de la información contenida en los documentos presentados por el postulante en su propuesta. No se admitirán declaraciones juradas para acreditar el nivel de estudios.

Para determinar el puntaje de los criterios evaluados en la experiencia, deberán tenerse en cuenta los factores de evaluación establecidos en el **cuadro N° 01, 02 y 03**

CUADRO N° 1

FACTORES DE EVALUACIÓN PARA PROFESIONALES

EVALUACIÓN FORMACIÓN ACADÉMICA-PROFESIONALES (HASTA 25 PUNTOS)	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
GRADO DE DOCTOR	25
GRADO DE MAGISTER	24
ESTUDIOS DE DOCTORADO (ADICIONAL AL TÍTULO PROFESIONAL)	23
ESTUDIOS DE MAESTRÍA (ADICIONAL AL TÍTULO PROFESIONAL)	22
ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN (ADICIONAL AL TÍTULO PROFESIONAL)	21
TÍTULO PROFESIONAL	20
BACHILLER	19

EVALUACIÓN DE EXPERIENCIA-PROFESIONAL (HASTA 25 PUNTOS)	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
MAS DE 5 AÑOS A MAS	25
MAS DE 4 AÑOS A 5 AÑOS	24
MAS DE 3 AÑOS A 4 AÑOS	23
MAS DE 2 AÑOS A 3 AÑOS	22
MAS DE 1 AÑO A 2 AÑOS	21
HASTA 1 AÑO	20

ENTREVISTA PERSONAL-PROFESIONAL (HASTA 50 PUNTOS)	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
DOMINIO TEMÁTICO	20
CAPACIDAD ANALÍTICA	20

FACILIDAD DE COMUNICACIÓN Y SUSTENTACIÓN	10
--	----

CUADRO N° 2

FACTORES DE EVALUACIÓN PARA TÉCNICOS Y/O AUXILIARES

EVALUACIÓN FORMACIÓN ACADÉMICA – TÉCNICOS Y/O AUXILIARES (HASTA 25 PUNTOS)	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS CONCLUIDOS O NO CONCLUIDOS (mínimo 7 ciclos)	25
TÉCNICO TITULADO	23
ESTUDIOS TÉCNICOS CONCLUIDOS	22
ESTUDIOS TÉCNICOS INCONCLUIDOS	21
ESTUDIOS SECUNDARIOS CONCLUIDOS	20

EVALUACIÓN DE EXPERIENCIA – TÉCNICOS Y/O AUXILIARES (HASTA 25 PUNTOS)	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
MÁS DE 5 AÑOS A MÁS	25
MÁS DE 4 AÑOS A 5 AÑOS	24
MÁS DE 3 AÑOS A 4 AÑOS	23
MÁS DE 2 AÑOS A 3 AÑOS	22
MÁS DE 1 AÑO A 2 AÑOS	21
HASTA 1 AÑO	20

ENTREVISTA PERSONAL – TÉCNICOS Y/O AUXILIARES (HASTA 50 PUNTOS)	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
DOMINIO TEMÁTICO	20
CAPACIDAD ANALÍTICA	20
FACILIDAD DE COMUNICACIÓN Y SUSTENTACIÓN	10

CUADRO N° 3

FACTORES DE EVALUACIÓN PARA PERSONAL DE CAMPO Y OPERATIVO

EVALUACIÓN FORMACIÓN ACADÉMICA – PERSONAL DE CAMPO Y OPERATIVO (HASTA 25 PUNTOS)	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
TÉCNICOS CONCLUIDO	25
TÉCNICO EN CURSO	23
ESTUDIOS BÁSICOS REGULAR/ PRIMARIA SECUNDARIA COMPLETA	22
ESTUDIOS BÁSICO REGULAR PRIMARIA /SECUNDARIA INCOMPLETA	20

EVALUACIÓN DE EXPERIENCIA – PERSONAL DE CAMPO Y OPERATIVO (HASTA 25 PUNTOS)	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
MÁS DE 4 AÑOS A MÁS	25
MÁS DE 3 AÑOS A 4 AÑOS	24
MÁS DE 2 AÑOS A 3 AÑOS	23
MÁS DE 1 AÑO A 2 AÑOS	22
MÁS DE 06 MESES A 1 AÑO	21
DE 0 A 6 MESES	20

ENTREVISTA PERSONAL – PERSONAL DE CAMPO Y OPERATIVO (HASTA 50 PUNTOS)	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
DOMINIO TEMÁTICO	20
CAPACIDAD ANALÍTICA	20
FACILIDAD DE COMUNICACIÓN Y SUSTENTACIÓN	10

VIII. ENTREVISTA PERSONAL

- Accederán a la Entrevista Personal sólo aquellos postulantes que su propuesta haya sido admitida.
- El postulante apto para la entrevista deberá presentar obligatoriamente su DNI, caso contrario será descalificado.
- La entrevista personal permitirá al Comité de Selección confirmar las evaluaciones anteriores y determinar la idoneidad de los postulantes para el puesto materia de convocatoria.
- Para llevar a cabo la entrevista personal, el Comité de Selección tendrá en cuenta los siguientes criterios:

Criterios a evaluar en la entrevista personal:	
PROFESIONAL Y TÉCNICOS Y/O AUXILIARES , CAMPO Y OPERATIVO	
1.	Dominio temático.
2.	Capacidad analítica.
3.	Facilidad de comunicación / sustentación.

En el caso que el postulante acredite documentalmente la condición de personal licenciado de las Fuerzas Armadas y hayan superado todas las etapas mencionadas recibirá una bonificación del diez por ciento (10%) en la última de las etapas señaladas (entrevista).

El Comité de Selección al término de la entrevista, formulará el Cuadro Comparativo, en el que se consignará el puntaje obtenido por cada uno de los postulantes y suscribirá el Acta de Evaluación y Adjudicación.

Para la elaboración del Cuadro Comparativo, deberá tenerse en cuenta que el postulante con discapacidad obtendrá una bonificación del quince por ciento (15%) del puntaje final obtenido, siempre y cuando haya adjuntado el respectivo Certificado de Discapacidad.

IX. ENTREVISTA PERSONAL

EVALUACIONES		PESO	PUNTAJE MAXIMO
EVALUACIÓN DE LA HOJA DE VIDA			
a.	Experiencia	25%	25
b.	Formación Académica	25%	25
Puntaje Total de la Evaluación de la Hoja de Vida		50%	50
ENTREVISTA		50%	50
PUNTAJE TOTAL		100%	100

El puntaje mínimo aprobatorio será de 69

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para la fiabilidad del instrumento se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach, la validez del instrumento se realizó mediante la evaluación de Kaiser Meyer Olkin (KMO), prueba de Bartlett y analizando las comunalidades. Para el contraste de hipótesis se utilizó la prueba Rho de Spearman (r_s) que determinó la relación entre la variable independiente y la variable dependiente. La fórmula del estadístico de Spearman es:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - n)}$$

3.6. PROCEDIMIENTOS

3.6.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

A) FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

El análisis de fiabilidad del instrumento se realizó mediante el índice de consistencia interna aplicando el estadístico Alfa de Cronbach. Para la evaluación se tomó una muestra piloto del 20% ($np = 36$) del total de la muestra calculada para la investigación ($n = 180$). Los ítems evaluados por variable fueron medidos en una escala ordinal de 5 categorías.

Tabla 4. Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach

Variables	Alfa de Cronbach	Elementos (ítems)	n
Proceso de selección del talento humano	0.880	9	36
Gestión administrativa	0.904	11	36

Fuente: encuesta prueba piloto, enero 2017.

El resultado de la prueba indicó que el instrumento es fiable para su aplicación en el estudio. Debido a que los valores superaron al mínimo (0.80) aceptado en investigaciones para ciencias sociales ($0.880 > 0.80$; $0.904 > 0.80$).

B) VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

La validez se realizó mediante la evaluación de Kaiser Meyer Olkin (KMO), prueba de Bartlett y analizando las comunidades. Para la evaluación se tomó una muestra piloto del 20% ($np = 36$) del total de la muestra calculada para la investigación ($n = 180$). Los ítems evaluados por variable fueron medidos en una escala ordinal de 5 categorías.

Tabla 5. Prueba de K-M-O y Bartlett

		Talento humano	Gestión administrativa
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.794	0.796
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	153.578	194.641
	gl	36	55
	Sig.	0.000	0.000

Fuente: encuesta piloto, enero 2017 (Spss V.23).

La prueba de K-M-O resultó con alta aceptabilidad en ambas variables, superando al mínimo aceptado (0.60) por otros autores ($0.794 > 0.60$; $0.796 > 0.60$). La prueba de Bartlett indicó correlaciones significativas ($P\text{-valor} < 0.05$).

Tabla 6. Comunalidades en ítems del talento humano

Talento humano	Inicial	Extracción
I-TH1	1.000	0.617
I-TH2	1.000	0.697
I-TH3	1.000	0.639
I-TH4	1.000	0.625
I-TH5	1.000	0.763
I-TH6	1.000	0.655
I-TH7	1.000	0.679
I-TH8	1.000	0.598
I-TH9	1.000	0.658

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: encuesta piloto, enero 2017 (Spss V.23).

Tabla 7. Comunalidades en ítems de la gestión administrativa

Gestión administrativa	Inicial	Extracción
I-GA1	1.000	0.728
I-GA2	1.000	0.545
I-GA3	1.000	0.598
I-GA4	1.000	0.604
I-GA5	1.000	0.735
I-GA6	1.000	0.528
I-GA7	1.000	0.635
I-GA8	1.000	0.527
I-GA9	1.000	0.684
I-GA10	1.000	0.648
I-GA11	1.000	0.572

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: encuesta piloto, enero 2017 (Spss V.23).

Los resultados de comunalidades (correlación de factores comunes) analizadas en los ítems de cada variable, fueron mayores al mínimo aceptado generalmente (Comunalidades > 0.50).

Se realizó el levantamiento de información acudiendo a la misma entidad en busca de información fidedigna a la sub gerencia de recursos humanos encontrándose en un primer momento un dato erróneo de número de trabajadores administrativos, lo cual tuvo que ser rectificado por el nuevo jefe de planillas. Posteriormente se elaboró el cuestionario anónimo de acuerdo a los indicadores de medición de cada variable, seguidamente se procedió a encuestar a una muestra de 180 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado que participaron voluntariamente según las instrucciones de recolección de datos con duración aproximadamente de una semana, debido algunas demoras por la recargada labor de algunos trabajadores, luego se digitaron los datos conseguidos de la encuesta para realizar el procesamiento automático en el programa informático SPSS. Los resultados se dividieron en estadísticas descriptivas e inferencial; con la estadística descriptiva se analizó las medidas de tendencia central (media, moda “frecuencias”), con la estadística inferencial se procedió a realizar el contraste de hipótesis general y específicas. Con tales resultados se procedió a realizar la respectiva discusión, conclusión y recomendación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

El estudio se desarrolló en la municipalidad provincial de Leoncio Prado de la ciudad de Tingo María. La investigación fue aplicado a una muestra de ciento ochenta trabajadores administrativos ($n = 180$). En las características de la muestra se evaluaron la edad, sexo, y la condición laboral.

Tabla 8. Edad agrupada del encuestado

EDAD	f_i	F_i	$h_i \%$	$H_i \%$
≤ 25 años	30	16.67	30	16.67
26-35 años	73	40.56	103	57.22
36-45 años	50	27.78	153	85.00
46-55 años	17	9.44	170	94.44
≥ 56 años	10	5.56	180	100.00
TOTAL	180	100.0	-	-

Fuente: encuesta, abril 2017.

En la descripción de la edad agrupada, se observó mayor proporción en la población joven (hasta los 35 años) haciendo una proporción acumulada de 57.22%; así también se observa que hasta la edad de 45 años representan el 85.0% de los encuestados.

Tabla 9. Sexo del encuestado

SEXO	f_i	h_i %
Femenino	73	40.6
Masculino	107	59.4
TOTAL	180	100.0

Fuente: encuesta, abril 2017.

En la descripción del sexo, se observó mayor proporción en la población de encuestados en el sexo masculino (59.4 %). Es decir, de cada 10 encuestados aproximadamente 6 son del sexo masculino y 4 del sexo femenino.

Tabla 10. Condición laboral del encuestado

CONDICIÓN LABORAL	f_i	h_i %
Nombrado	49	27.2
Contratado	131	72.8
TOTAL	180	100.0

Fuente: encuesta, abril 2017.

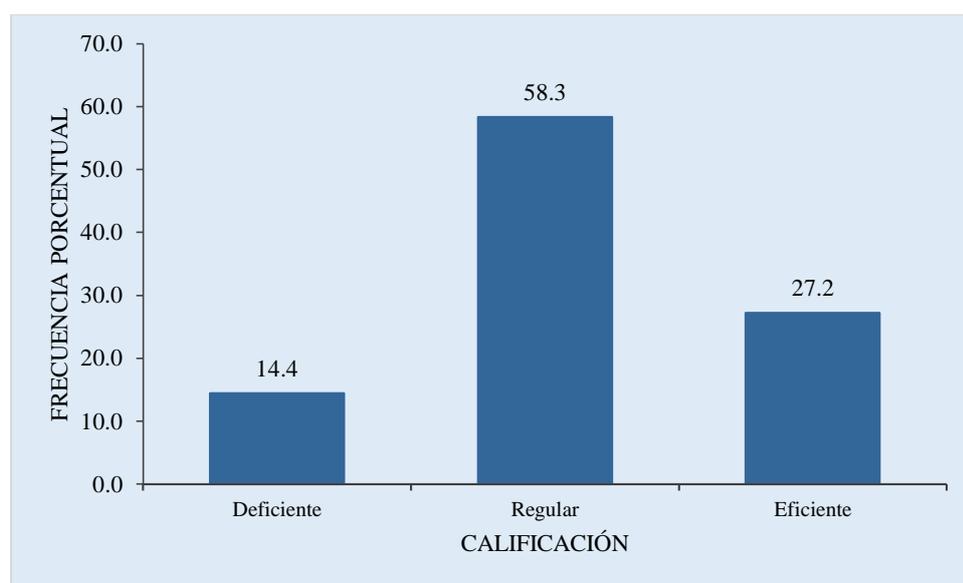
En la descripción de la condición laboral, se observó mayor proporción de personal contratado (77.8%). Es decir, de cada 10 encuestados aproximadamente 7 son contratados y 3 son nombrados.

4.2. DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE TALENTO HUMANO

Tabla 11. Calificación de la variable talento humano

CALIFICACIÓN	f_i	h_i %
Deficiente	26	14.4
Regular	105	58.3
Eficiente	49	27.2
TOTAL	74	100.0

Fuente: encuesta, abril 2017.



Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 3. Gráfico de calificación del Talento humano

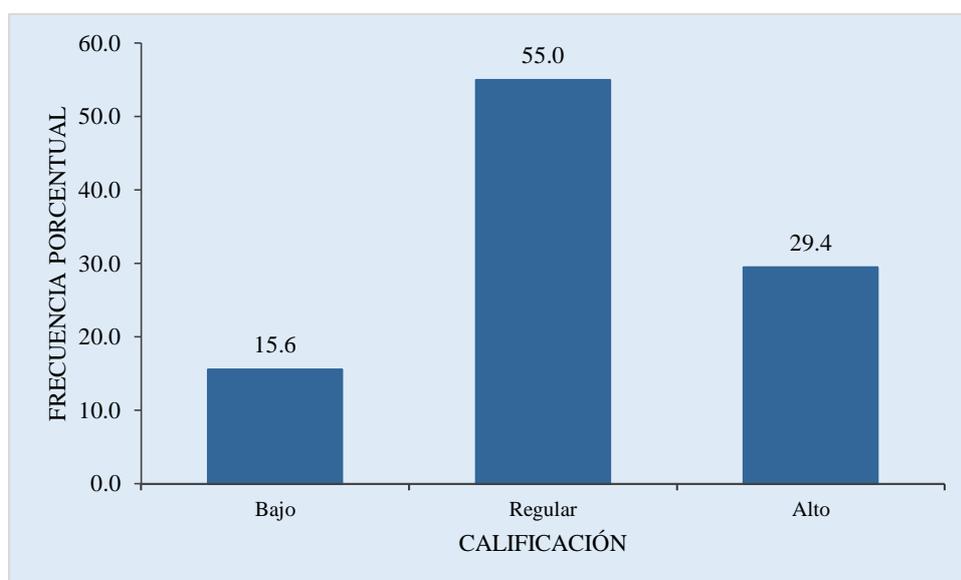
En relación al análisis descriptivo de la variable Talento humano, se observó que de cada 10 encuestados, aproximadamente 3 indican que el proceso de elección del talento humano es eficiente, mientras que 6 de cada 10 encuestados manifiestan que el proceso se califica como regular; en tanto que 1 de cada 7 percibe que es deficiente. En el análisis general se percibe problemas en el proceso de elección del talento humano, ya que aproximadamente 7 de cada 10 encuestados califican el proceso entre deficiente y regular.

4.2.1. DESCRIPCIÓN DE DIMENSIONES DEL TALENTO HUMANO

La variable talento humano se compone de tres dimensiones como: cualidades del talento humano, administración de los recursos humanos y capital humano.

A. Descripción de la dimensión cualidades del talento humano

La dimensión cualidades del talento humano se compone tres preguntas (ítems 01 hasta 03) contenidos en el cuestionario.



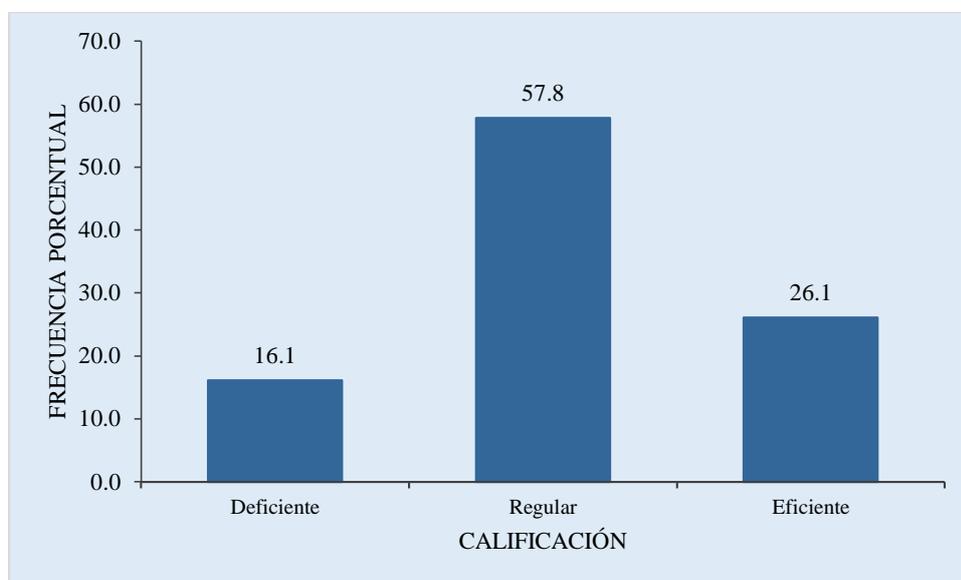
Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 4. Gráfico de calificación de la dimensión cualidades del talento humano

En relación al análisis descriptivo de la dimensión cualidades, se observó que 3 de cada 10 encuestados presentan altas cualidades; en tanto la mayor proporción tiene cualidad regular, es decir de cada 20 encuestados 11; mientras que 1 de cada 6 presenta cualidades en un nivel bajo. En el análisis general se percibe que se aqueja problemas en los niveles de cualidad, ya que de cada 10 encuestados 7 se encuentran en un nivel entre bajo y regular.

B. Descripción de la dimensión administración de recursos humanos

La dimensión administración de recursos humanos se compone tres preguntas (ítems 04 hasta 06) contenidos en el cuestionario.



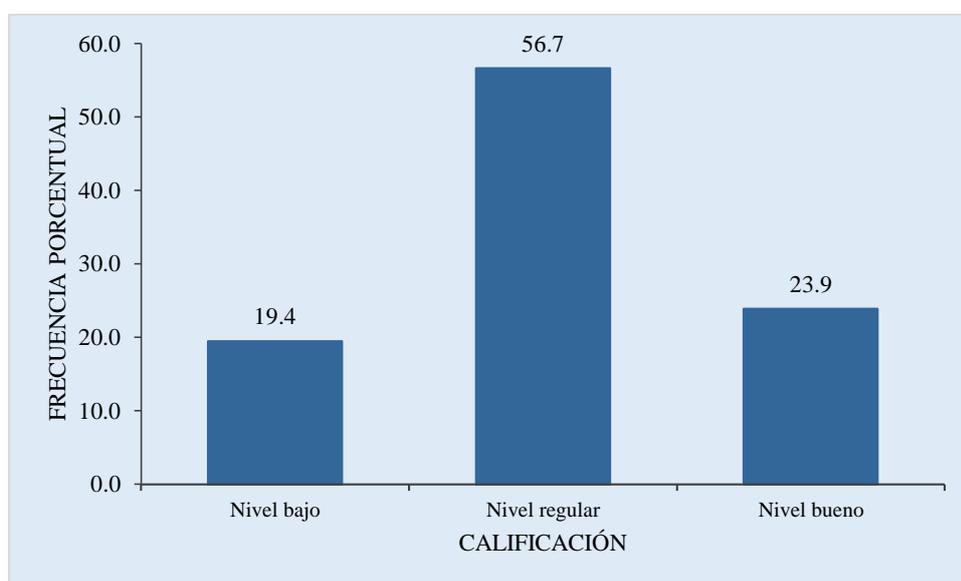
Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 5. Gráfico de calificación de la dimensión administración de recursos humanos

En relación al análisis descriptivo de la dimensión administración de recursos humanos, se observó que 1 de cada 4 encuestados indica que la administración es eficiente; en tanto que cerca de 6 de cada 10 encuestados indica que es regular; mientras que 1 de cada 6 indica que es deficiente. En el análisis general se percibe debilidades en el proceso de administración de recursos humanos, ya que de cada 4 encuestados 3 indican que esta entre deficiente y regular.

C. Descripción de la dimensión capital humano

La dimensión capital humano, se compone tres preguntas (ítems 07 hasta 09) contenidos en el cuestionario.



Fuente: encuesta, abril 2017.

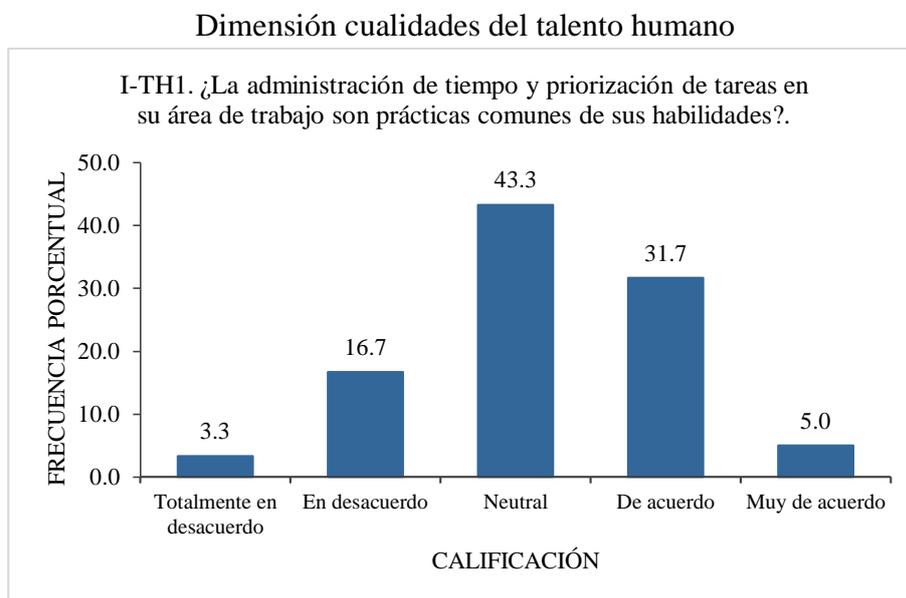
Figura 6. Gráfico de calificación de la dimensión capital humano

En relación al análisis descriptivo de la dimensión capital humano, se observó que 1 de cada 4 indica que existe un nivel de capital humano bueno; en tanto que aproximadamente 4 de cada 7 encuestados indica que es regular; mientras que 1 de cada 5 indica que el nivel es bajo. En el análisis general se percibe complicaciones para la gestión debido a que de cada 4 encuestados 3 indican que los niveles del capital humano se encuentran entre bajo y regular.

4.2.2. INDICADORES DEL TALENTO HUMANO

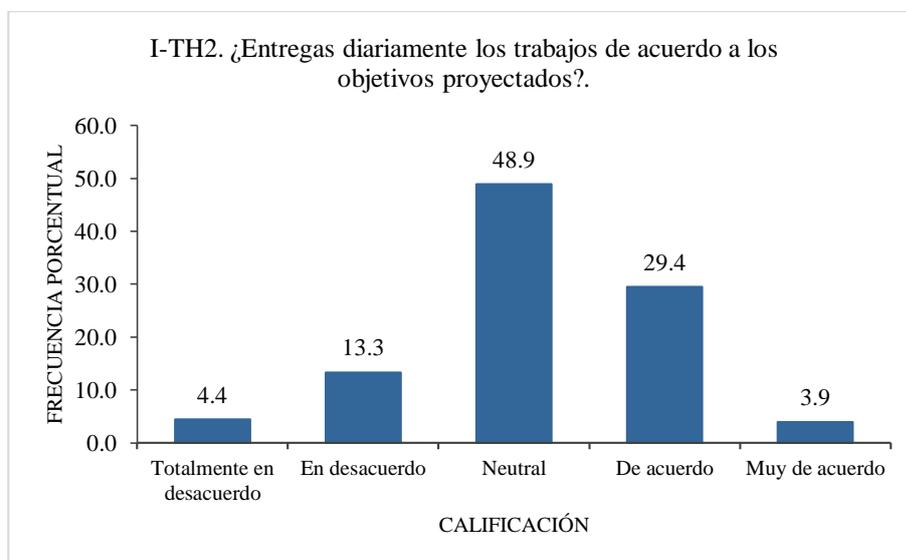
A. Descripción de frecuencia porcentual en indicadores del talento humano.

La variable talento humano está compuesto por 9 ítems los mismos que corresponden a cada indicador



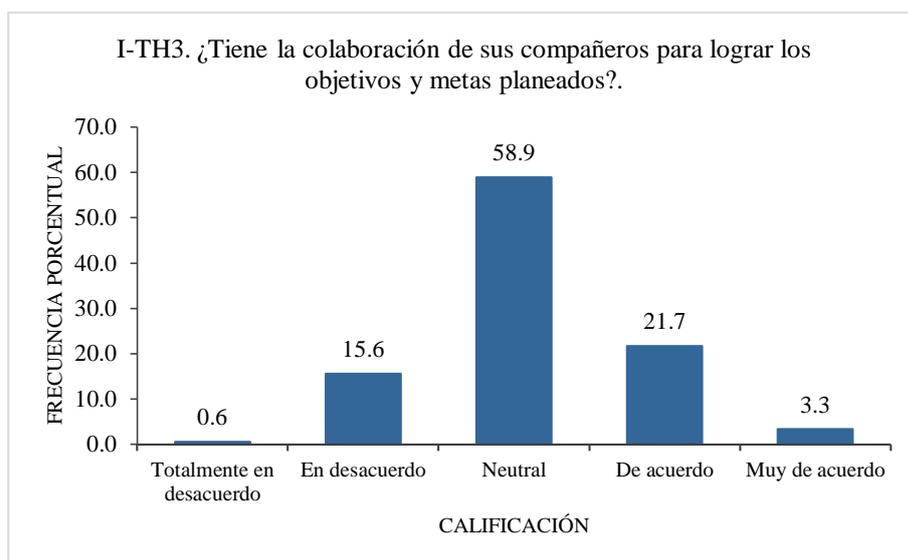
Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 7. Gráfico de calificación del indicador habilidades



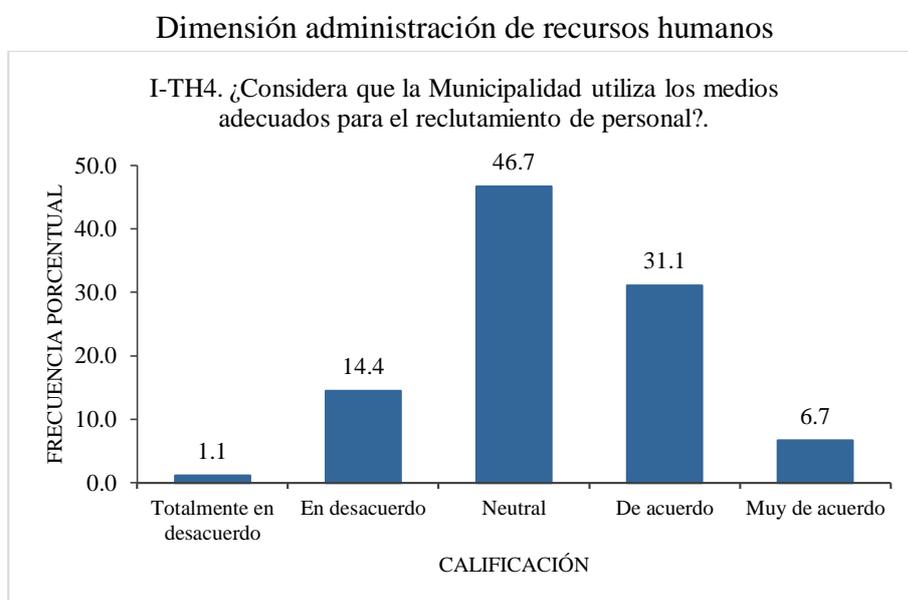
Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 8. Gráfico de calificación del indicador responsabilidad



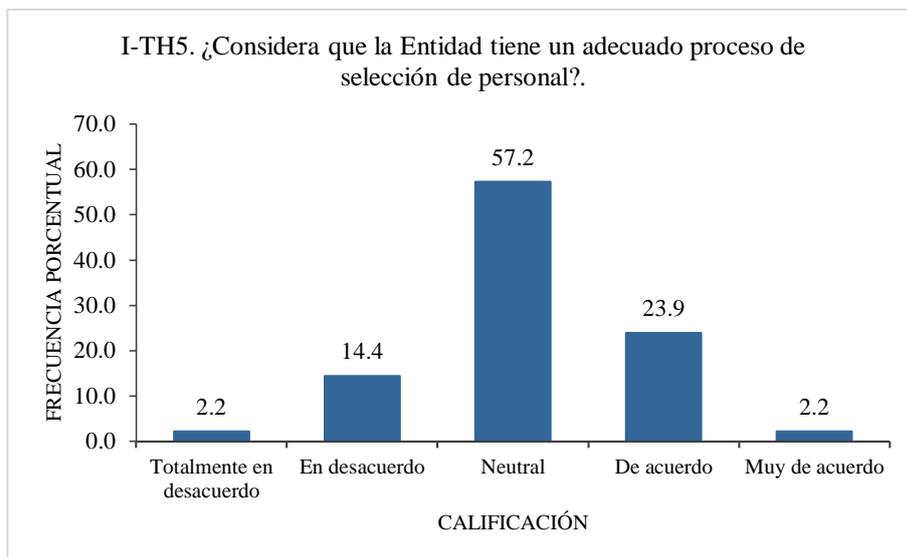
Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 9. Gráfico de calificación del indicador trabajo en equipo



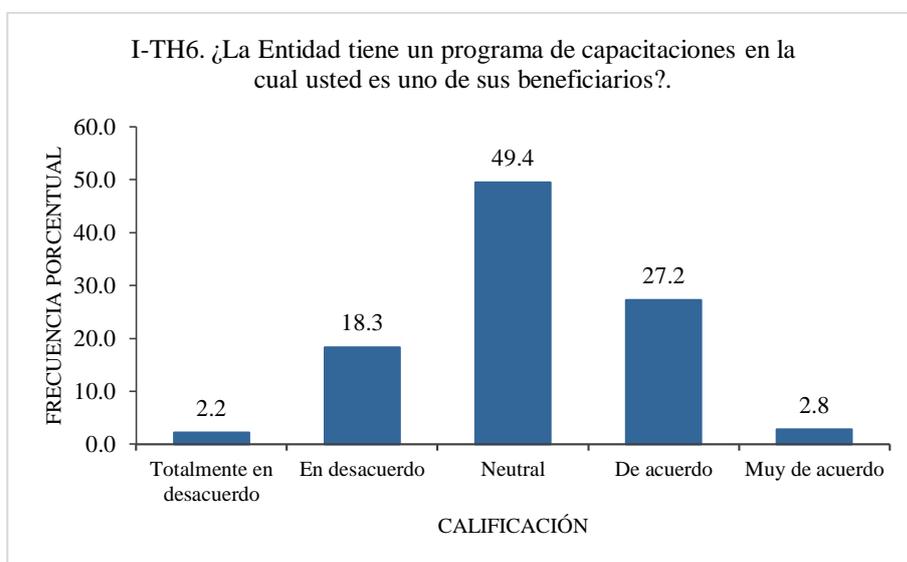
Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 10. Gráfico de calificación del indicador reclutamiento



Fuente: encuesta, abril 2017.

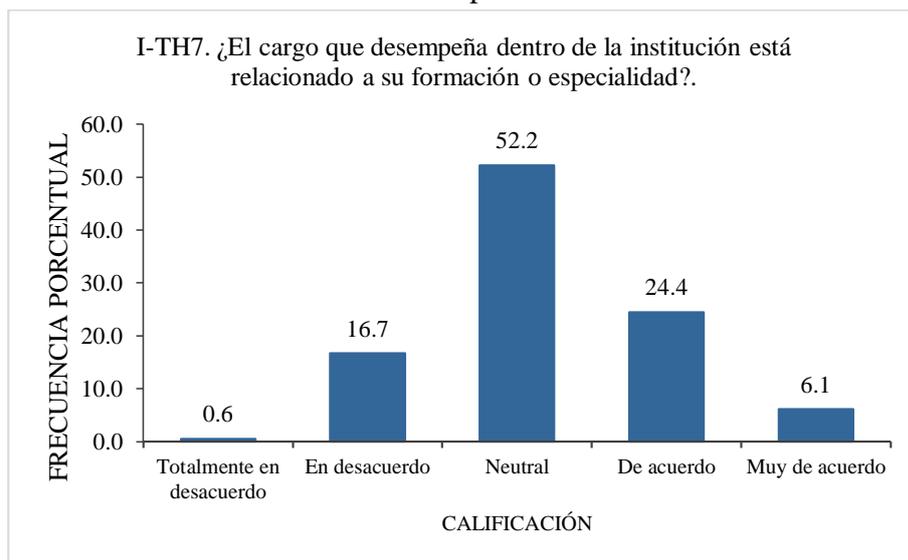
Figura 11. Gráfico de calificación del indicador selección



Fuente: encuesta, abril 2017.

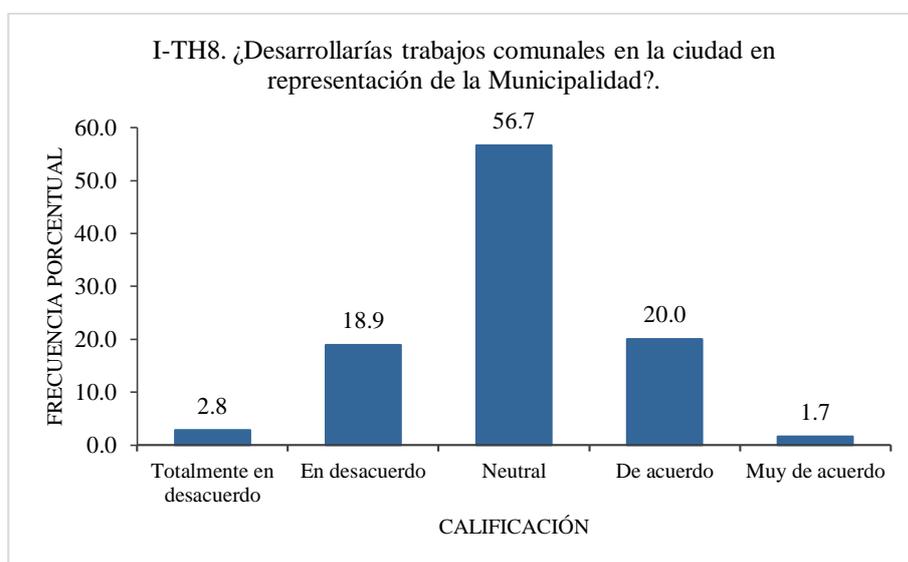
Figura 12. Gráfico de calificación del indicador capacitación

Dimensión capital humano



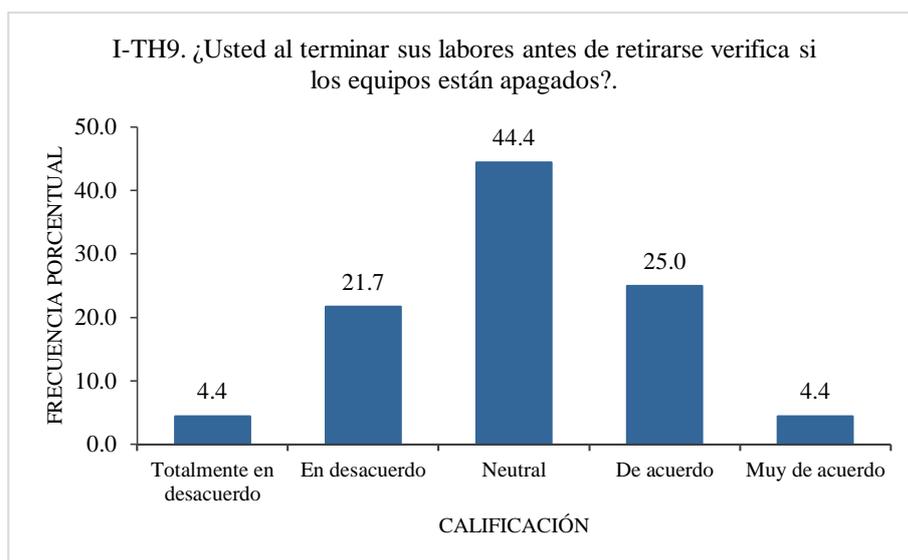
Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 13. Gráfico de calificación del indicador gestión de formación



Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 14. Gráfico de calificación del indicador compromiso organizacional



Fuente: encuesta, abril 2017.

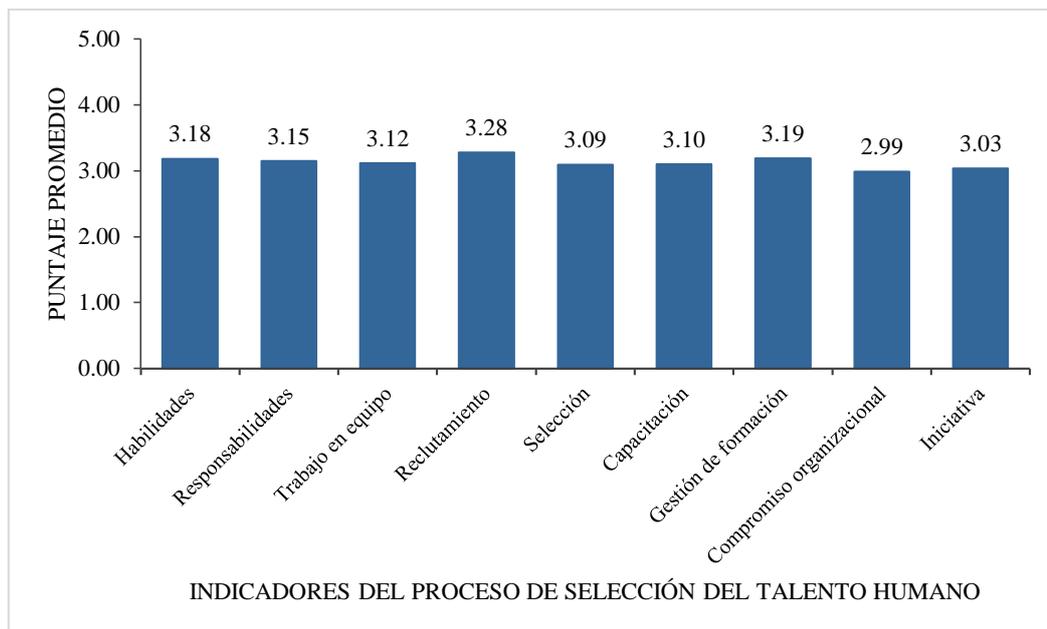
Figura 15. Gráfico de calificación del indicador iniciativa

B. Descripción de la calificación promedio de los indicadores de la variable talento humano

Tabla 12. Calificación promedio en indicadores del talento humano

Indicadores del proceso de selección del talento humano	Promedio
Habilidades	3.18
Responsabilidades	3.15
Trabajo en equipo	3.12
Reclutamiento	3.28
Selección	3.09
Capacitación	3.10
Gestión de formación	3.19
Compromiso organizacional	2.99
Iniciativa	3.03
Total promedio	3.13

Fuente: encuesta, abril 2017.



Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 16. Gráfico de calificación promedio en indicadores del talento humano

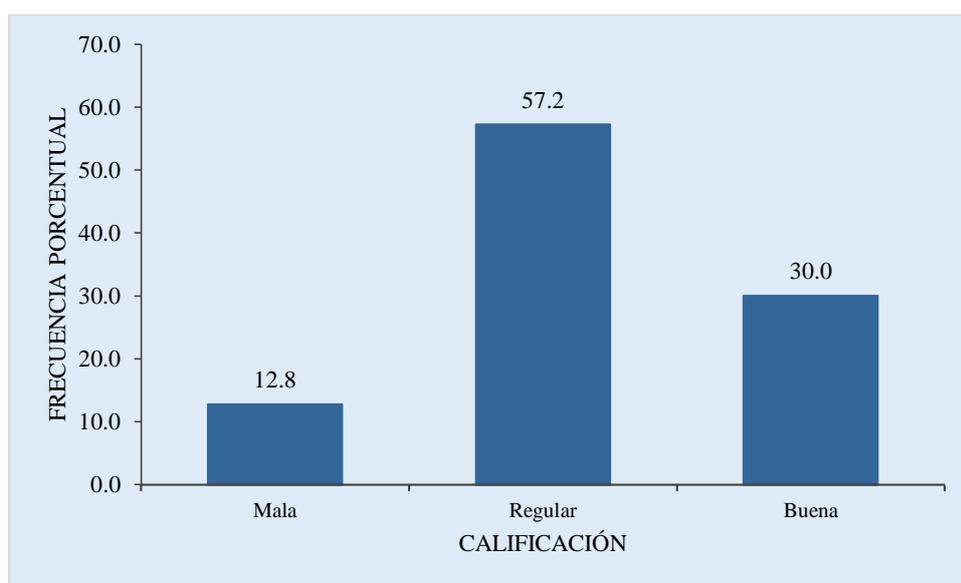
Con respecto al análisis de la calificación promedio en los indicadores del talento humano se observa, un mayor promedio en el indicador reclutamiento, luego le siguen los indicadores habilidades y gestión de formación. En general se observa que todos los indicadores se encuentran en un rango de 3 (calificado como moderado); es decir los promedios son cercanos a 3 tanto para valores inferiores y superiores.

4.3. DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Tabla 13. Descripción de gestión administrativa

CALIFICACIÓN	f_i	h_i %
Mala	23	12.8
Regular	103	57.2
Buena	54	30.0
TOTAL	74	100.0

Fuente: encuesta, abril 2017.



Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 17. Gráfico de calificación de gestión administrativa

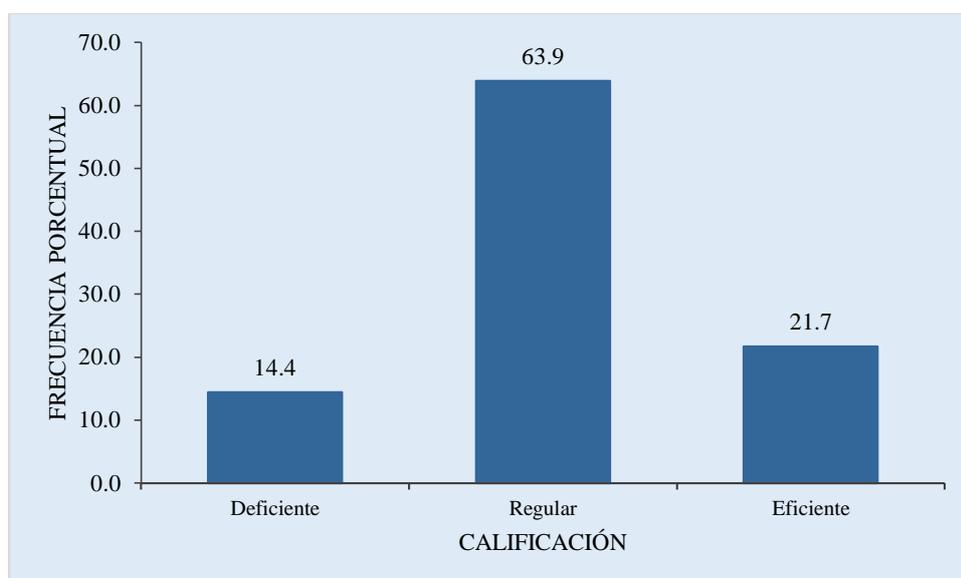
En relación al análisis descriptivo de la variable gestión administrativa, se observó que de cada 10 encuestados 3 indican que existe una buena gestión administrativa; mientras que 4 de cada 7 encuestados indican que es regular; en tanto que 1 de cada 8 indica que la gestión administrativa es mala. En el análisis general se percibe problemas en la gestión administrativa, ya que aproximadamente 7 de cada 10 encuestados indican que la gestión administrativa esta entre mala y regular.

4.3.1. DESCRIPCIÓN DE DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La variable gestión administrativa se compone de tres dimensiones como: proceso administrativo, resultados y desempeño laboral.

A. Descripción de la dimensión proceso administrativo

La dimensión proceso administrativo, se compone tres preguntas (ítems 10 hasta 13) contenidos en el cuestionario.



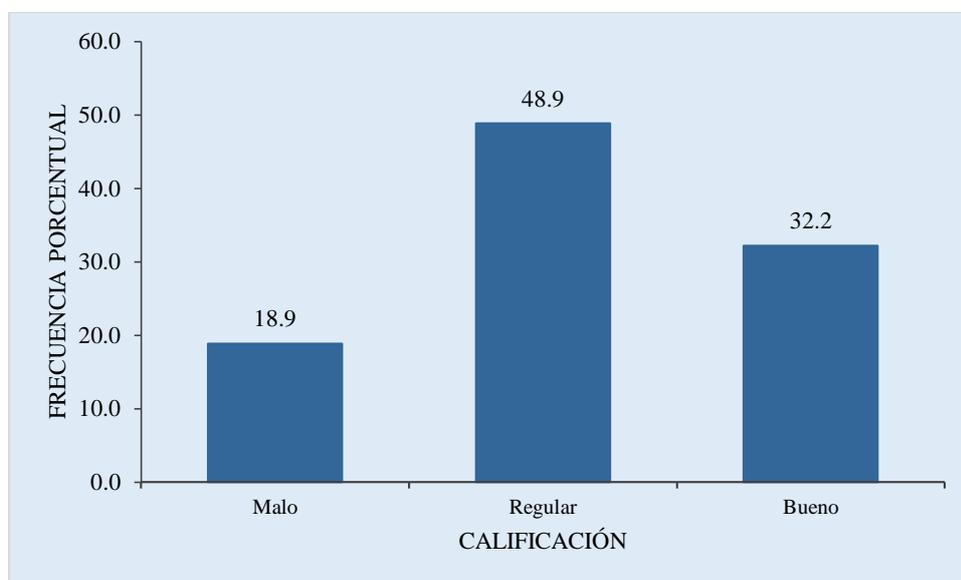
Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 18. Gráfico de calificación de la dimensión proceso administrativo

En relación al análisis descriptivo de la dimensión procesos administrativo, se observó que 1 de cada 5 encuestados indica que el proceso administrativo es eficiente; en tanto que cerca de 6 de cada 10 encuestados indica que es regular; y 1 de cada 7 indica que es deficiente. En el análisis general se percibe debilidades en el proceso administrativo, ya que de cada 10 encuestados 8 indican que esta entre deficiente y regular.

B. Descripción de la dimensión Resultados

La dimensión resultados, se compone tres preguntas (ítems 14 hasta 17) contenidos en el cuestionario.



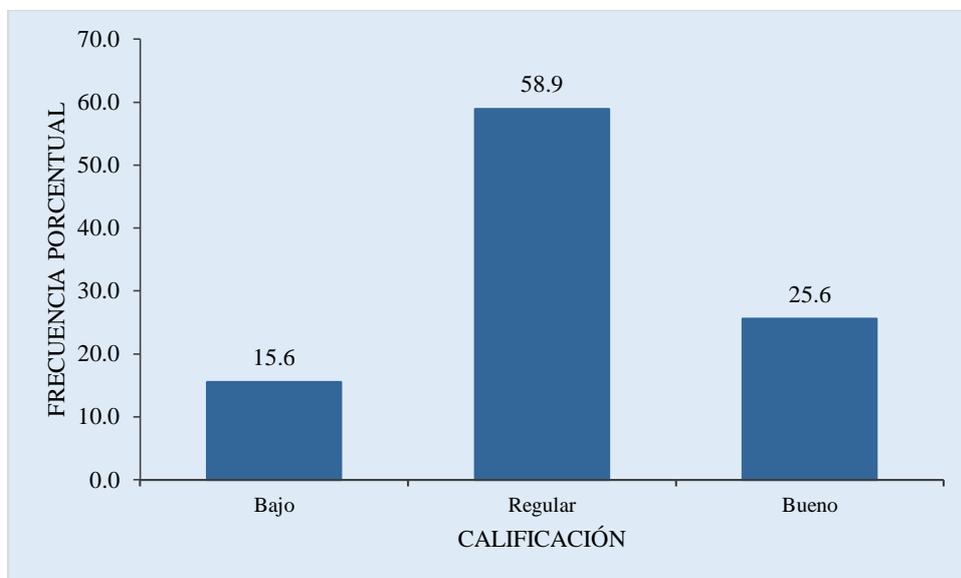
Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 19. Gráfico de calificación de la dimensión resultados

En relación al análisis descriptivo de la dimensión resultados, se observó que 3 de cada 10 encuestados indica el resultado en la gestión administrativa es buena; en tanto que aproximadamente 5 de cada 10 encuestados indican que el resultado es regular; y 1 de cada 5 indica que existe malos resultados en la gestión administrativa. En el análisis general se percibe deficiencia en los resultados de la gestión administrativa, ya que de cada 10 encuestados 7 indican que los resultados están entre deficiente y regular.

C. Descripción de la dimensión desempeño laboral

La dimensión desempeño laboral, se compone tres preguntas (ítems 18 hasta 20) contenidos en el cuestionario.



Fuente: encuesta, abril 2017.

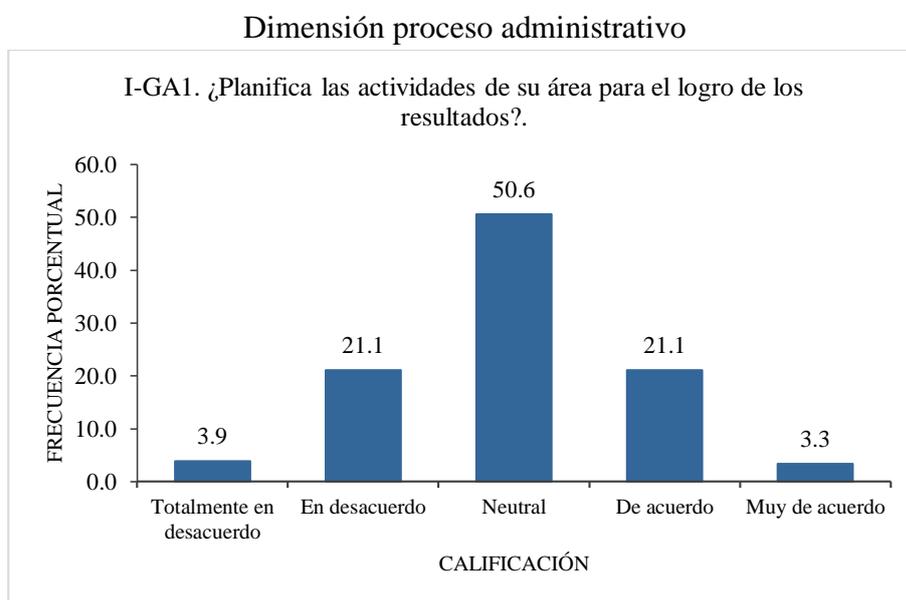
Figura 20. Gráfico de calificación de la dimensión desempeño laboral

En relación al análisis descriptivo de la dimensión desempeño laboral, se observó que 1 de cada 4 encuestados se encuentra en un nivel de desempeño laboral bueno; en tanto que aproximadamente 6 de cada 10 encuestados está en un nivel regular; y aproximadamente 1 de cada 6 en un nivel de desempeño bajo. En el análisis general se percibe problemas en los niveles de desempeño laboral, ya que de cada 4 encuestados 3 indican que los niveles están entre bajo y regular.

4.3.2. INDICADORES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

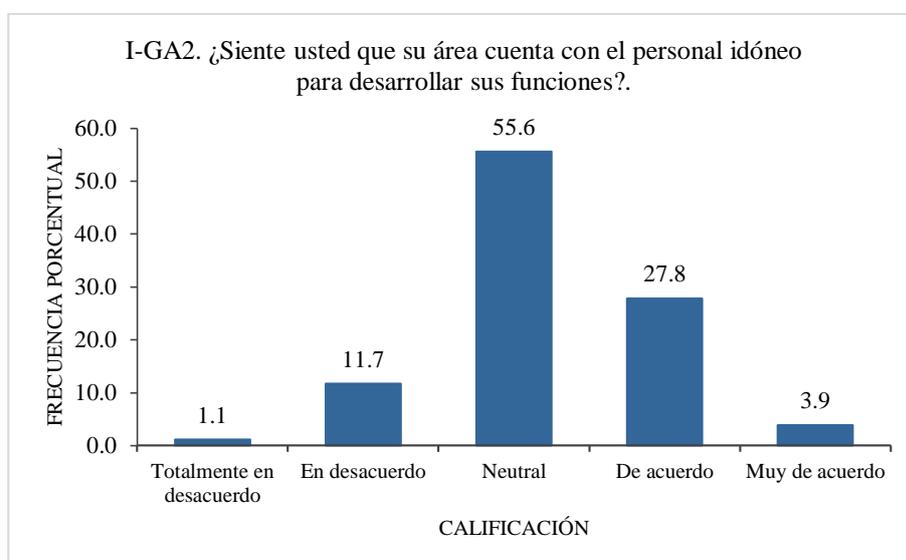
A. Descripción de frecuencia porcentual en indicadores de la gestión administrativa.

La variable gestión administrativa está compuesto por 11 ítems los mismos que corresponden a cada indicador.



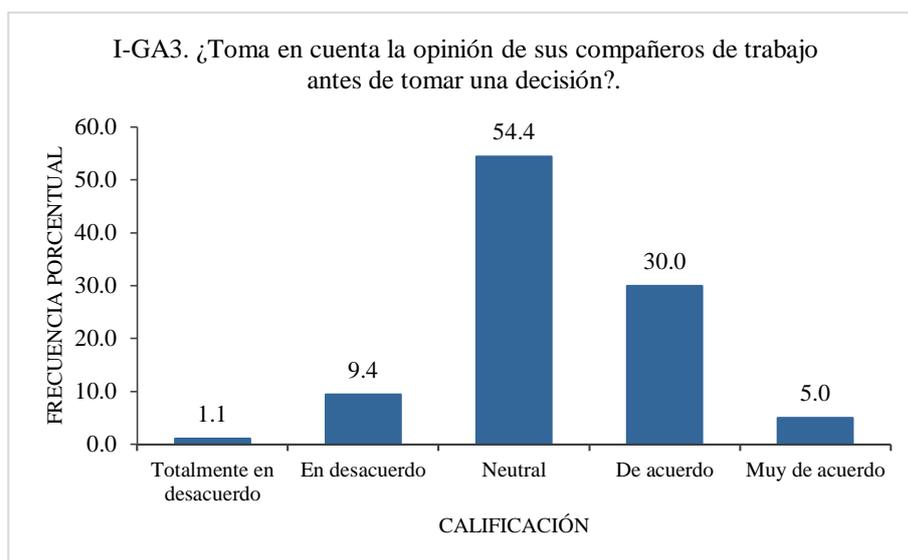
Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 21. Gráfico de calificación del indicador planear



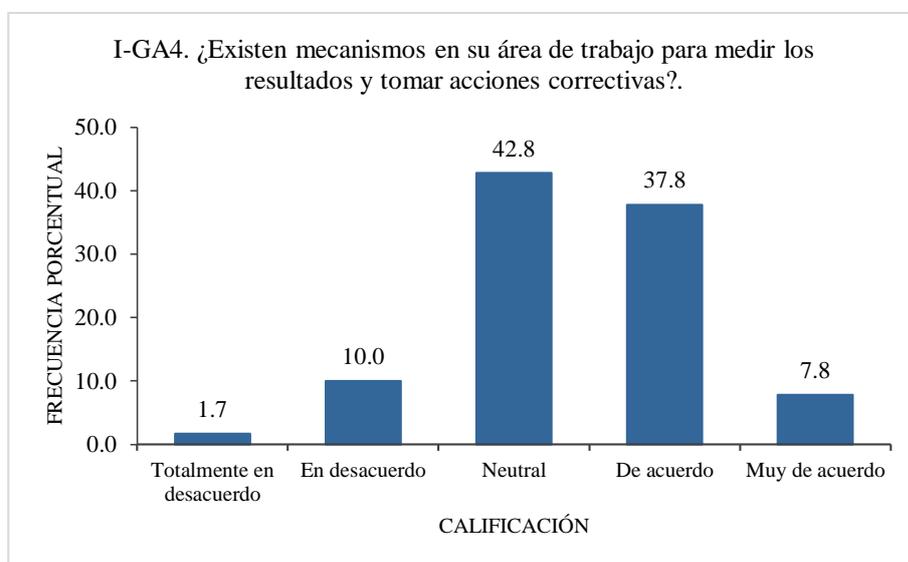
Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 22. Gráfico de calificación del indicador organizar



Fuente: encuesta, abril 2017.

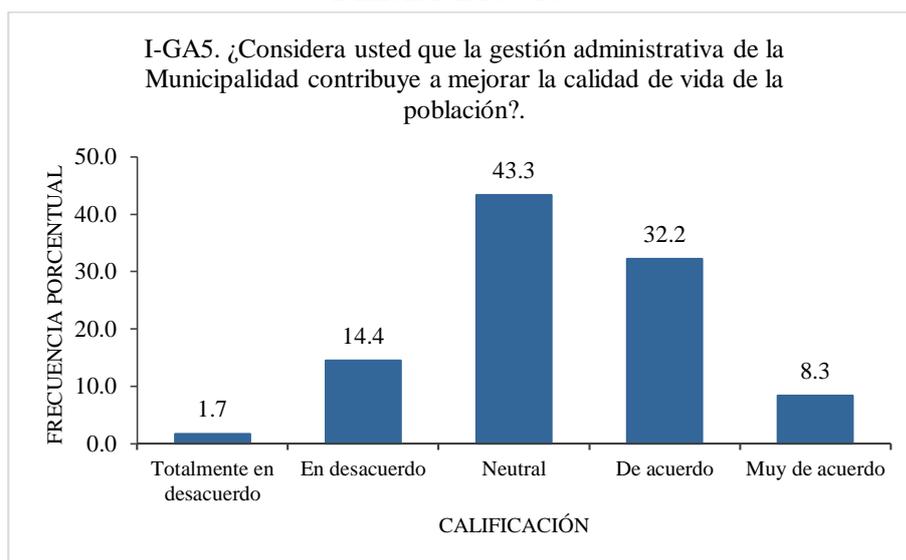
Figura 23. Gráfico de calificación del indicador dirigir



Fuente: encuesta, abril 2017.

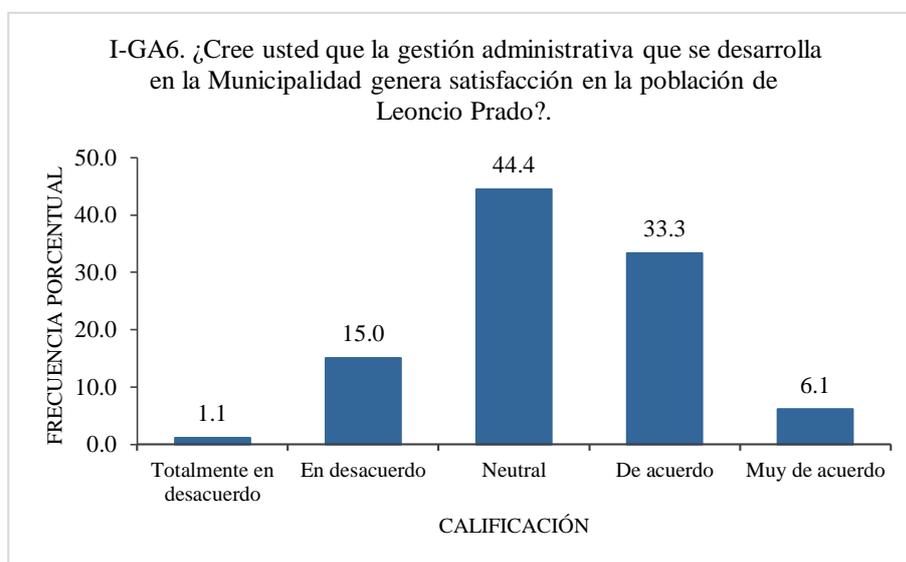
Figura 24. Gráfico de calificación del indicador controlar

Dimensión resultado



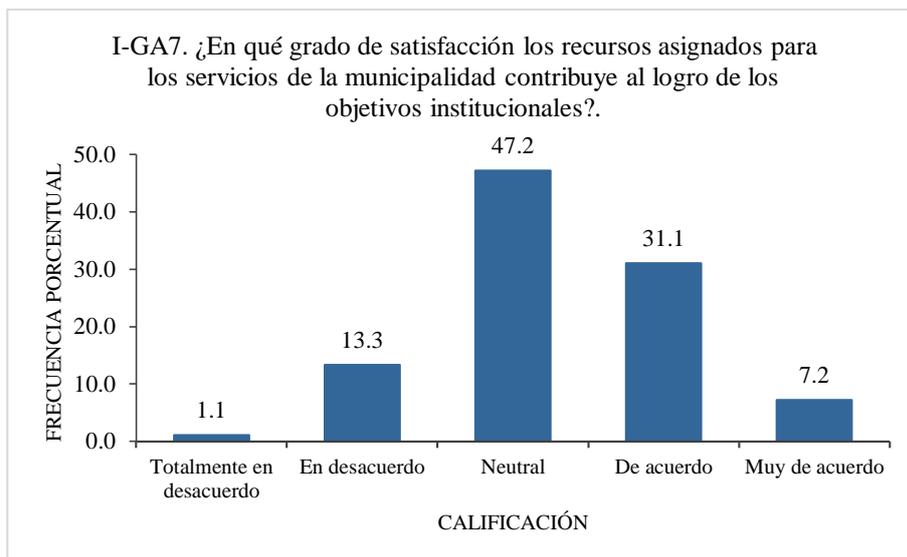
Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 25. Gráfico de calificación del indicador impacto



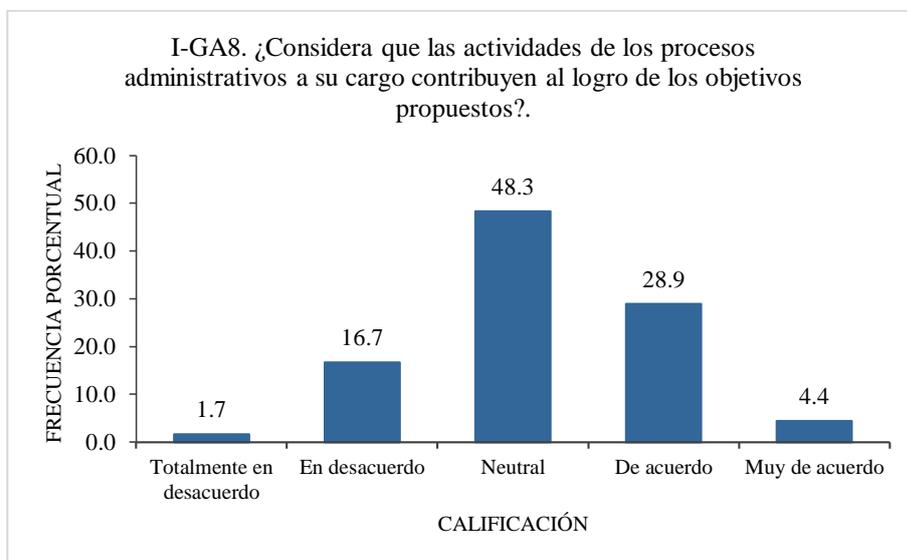
Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 26. Gráfico de calificación del indicador resultado



Fuente: encuesta, abril 2017.

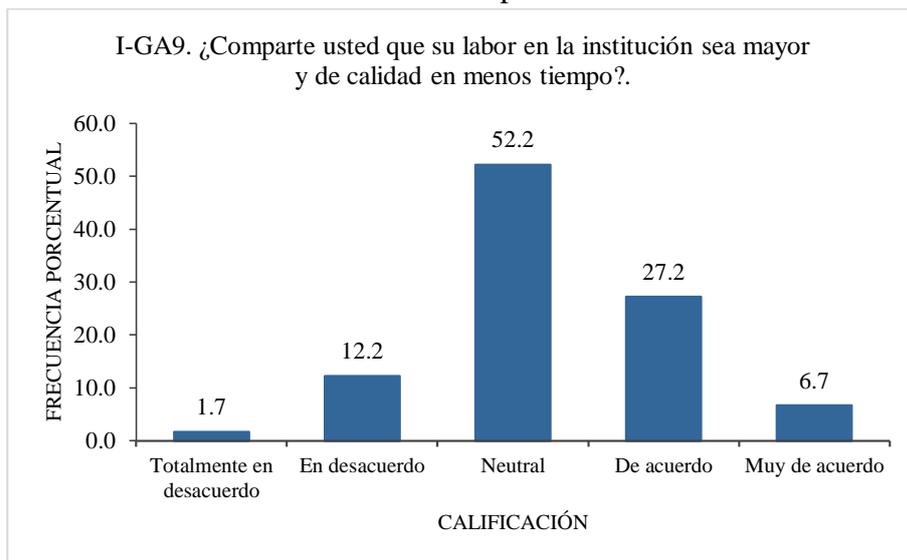
Figura 27. Gráfico de calificación del indicador producto



Fuente: encuesta, abril 2017.

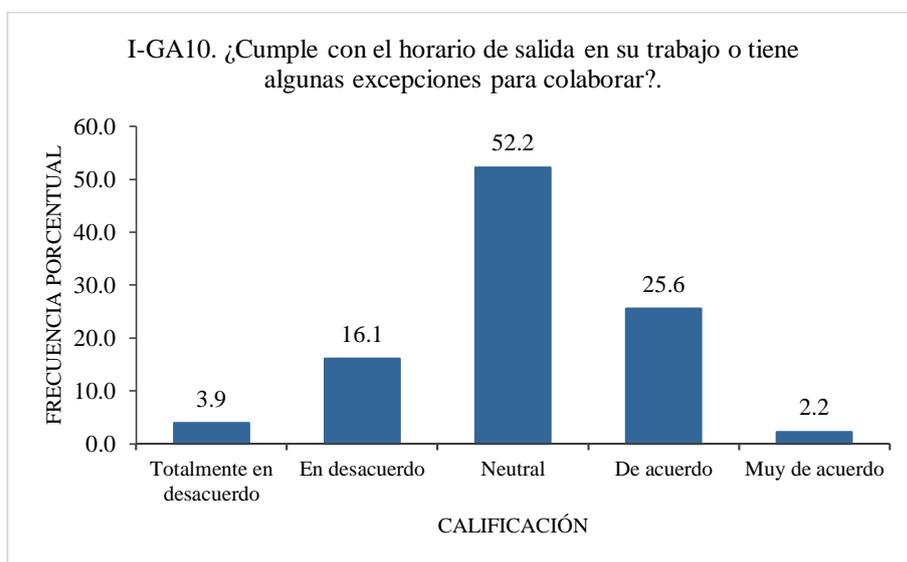
Figura 28. Gráfico de calificación del indicador actividad

Dimensión desempeño laboral



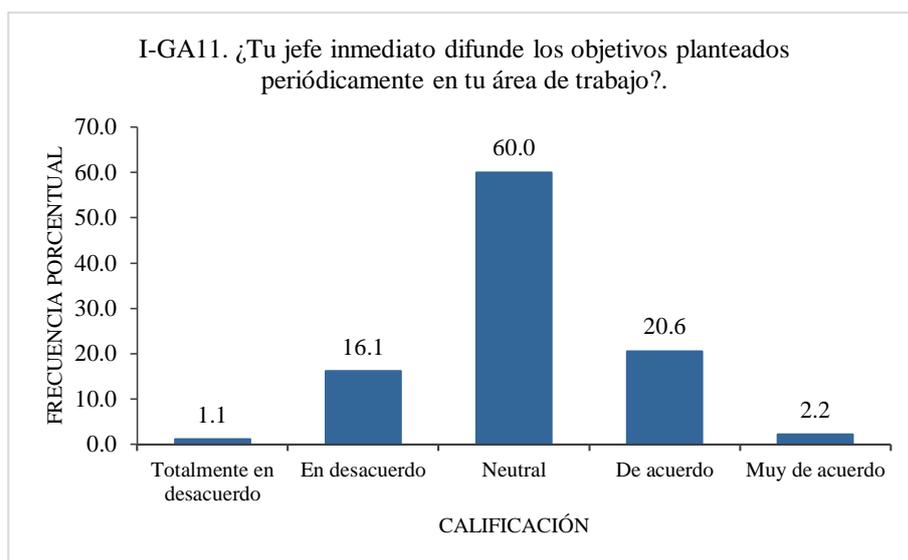
Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 29. Gráfico de calificación del indicador productividad



Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 30. Gráfico de calificación del indicador vocación de servicio



Fuente: encuesta, abril 2017.

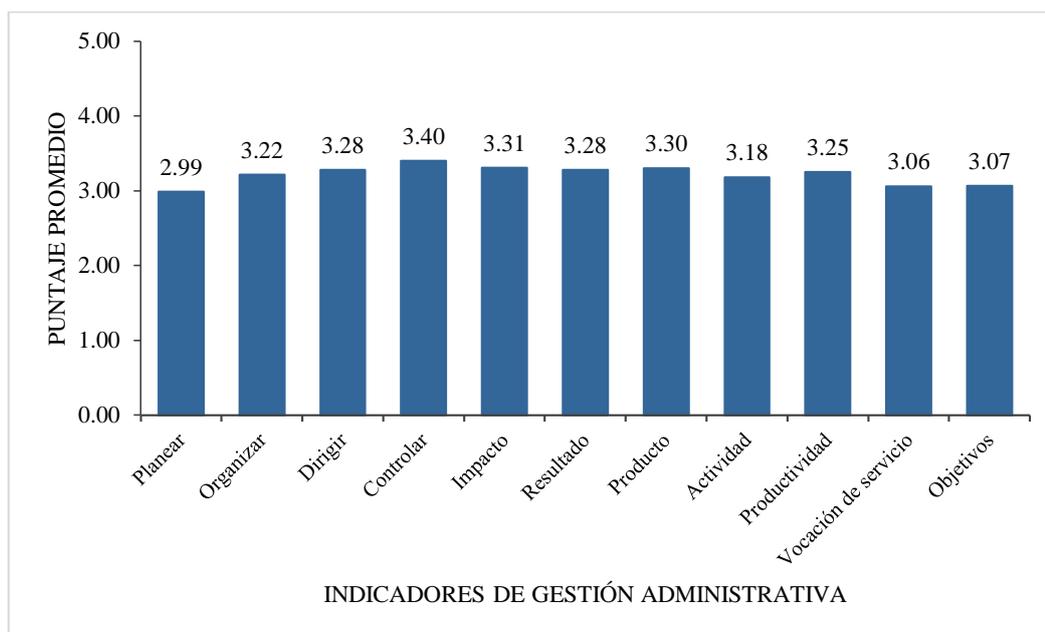
Figura 31. Gráfico de calificación del indicador objetivos

B. Descripción de la calificación promedio de los indicadores de la variable gestión administrativa

Tabla 14. Calificación promedio en indicadores de gestión administrativa

Indicadores de gestión administrativa	Promedio
Planear	2.99
Organizar	3.22
Dirigir	3.28
Controlar	3.40
Impacto	3.31
Resultado	3.28
Producto	3.30
Actividad	3.18
Productividad	3.25
Vocación de servicio	3.06
Objetivos	3.07
Total promedio	3.21

Fuente: encuesta, abril 2017.

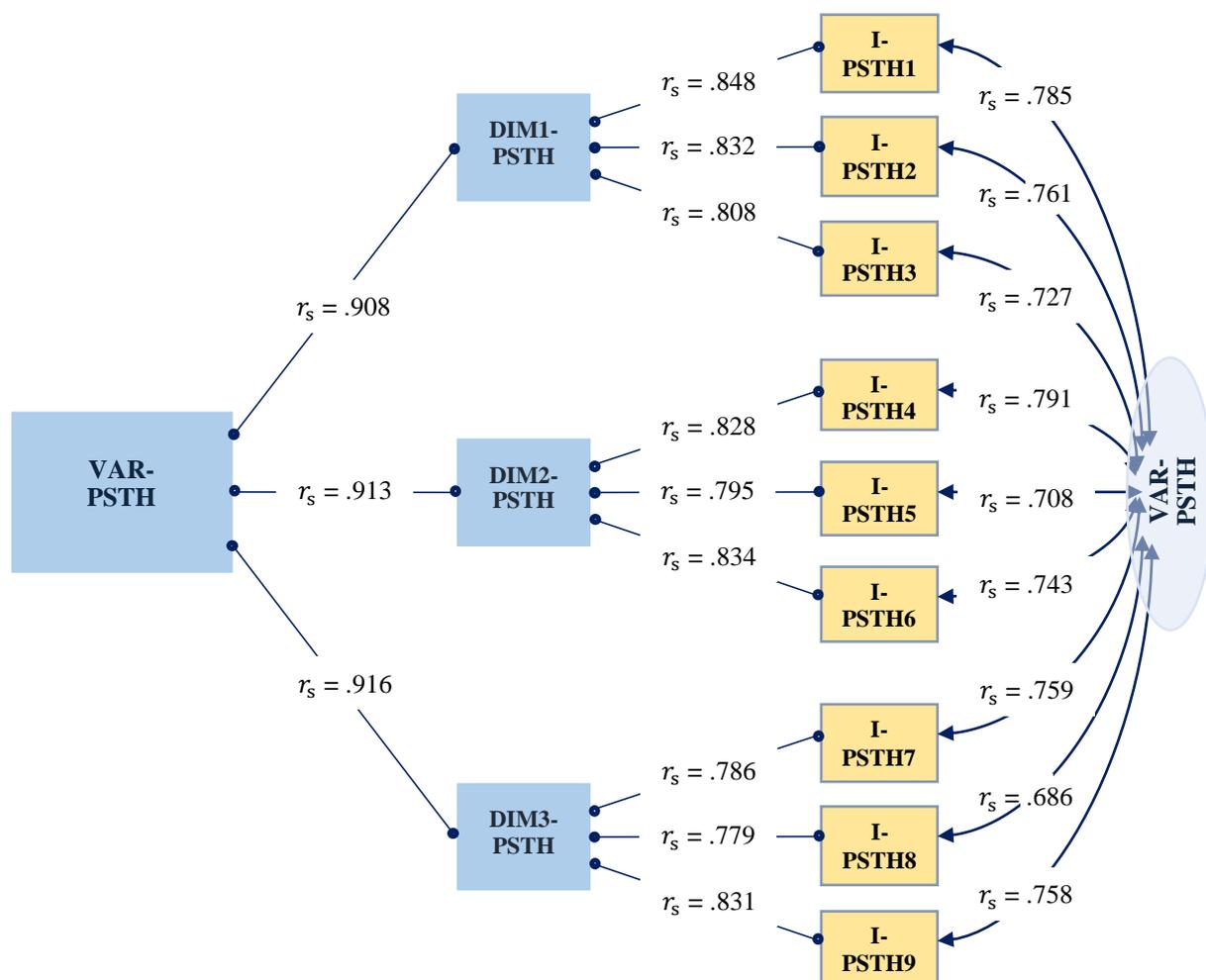


Fuente: encuesta, abril 2017.

Figura 32. Gráfico de calificación promedio en indicadores de la gestión administrativa

Con respecto al análisis de la calificación promedio en los indicadores de gestión administrativa se observa, un mayor promedio en el indicador control, luego le siguen los indicadores impacto y producto. En general se observa que todos los indicadores se encuentran en un rango de 3 (calificado como moderado); es decir los promedios son cercanos a 3 tanto para valores inferiores y superiores. Se infiere a partir de los resultados que la gestión administrativa en la entidad se encuentra con ciertas deficiencias.

4.4. ESTRUCTURACIÓN DE VARIABLES DIMENSIONES E INDICADORES

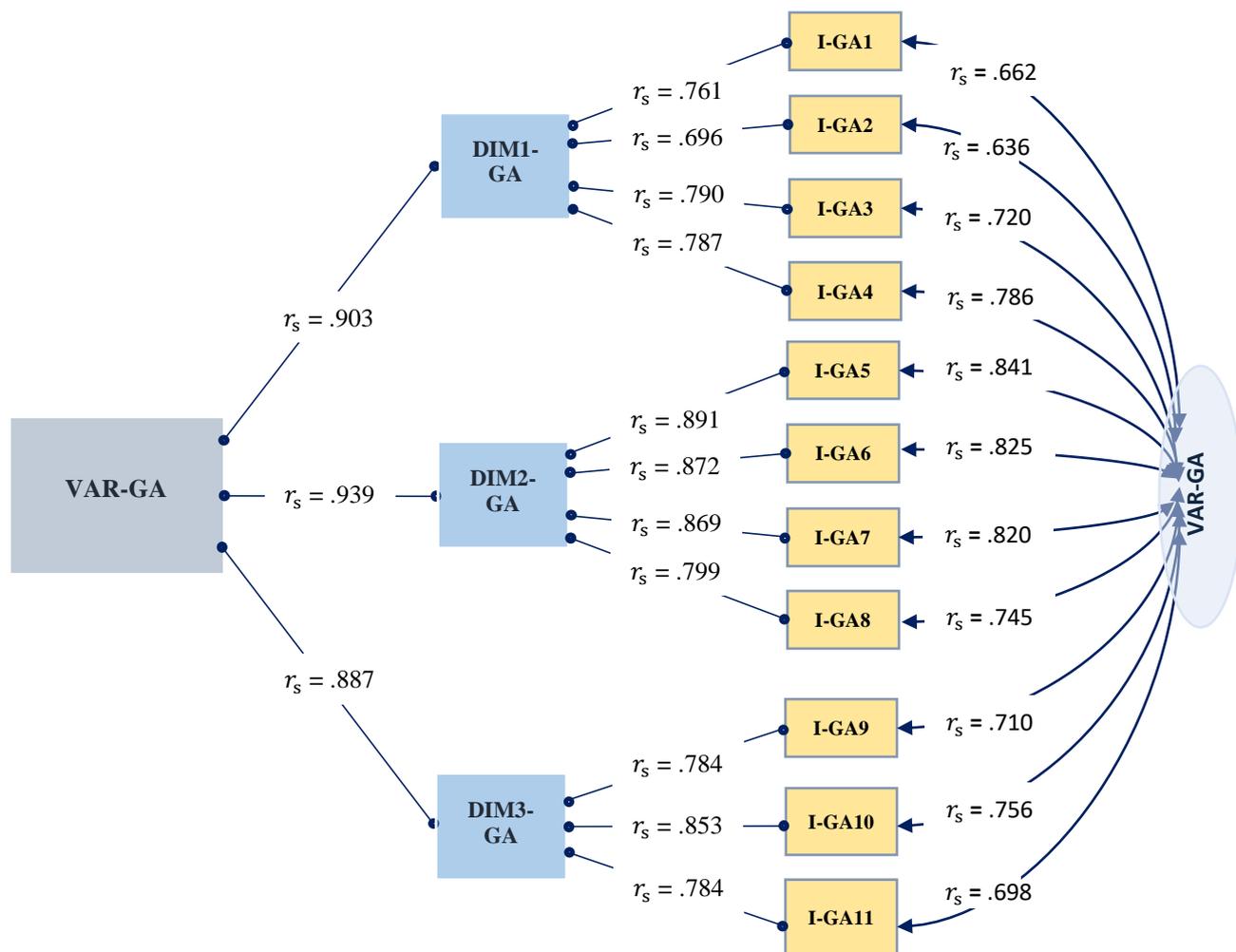


Fuente: elaboración propia.

Figura 33. Correlación entre variable-dimensión, dimensión-ítem e ítem-variable; evaluado en proceso de selección del talento humano

Las correlaciones entre la variable proceso de selección del talento humano y las dimensiones presentaron muy buena correlación. También se observó que la correlación entre DIM1-PSTH (cualidades del talento humano) y los ítems que lo componen, presentaron muy buena ($r_s > 0.79$); evaluando la correlación de la segunda dimensión (administración de recursos humanos) con los ítems, se observan grados de correlación calificados también como muy buenos ($r_s > 0.79$); con respecto a la tercera

dimensión (capital humano) la correlación con los ítems I-PSTH7 y I-PSTH8 son buenos ($0.60 < r_s < 0.79$), y con el ítem I-PSTH9 el nivel es muy bueno ($r_s > 0.79$).

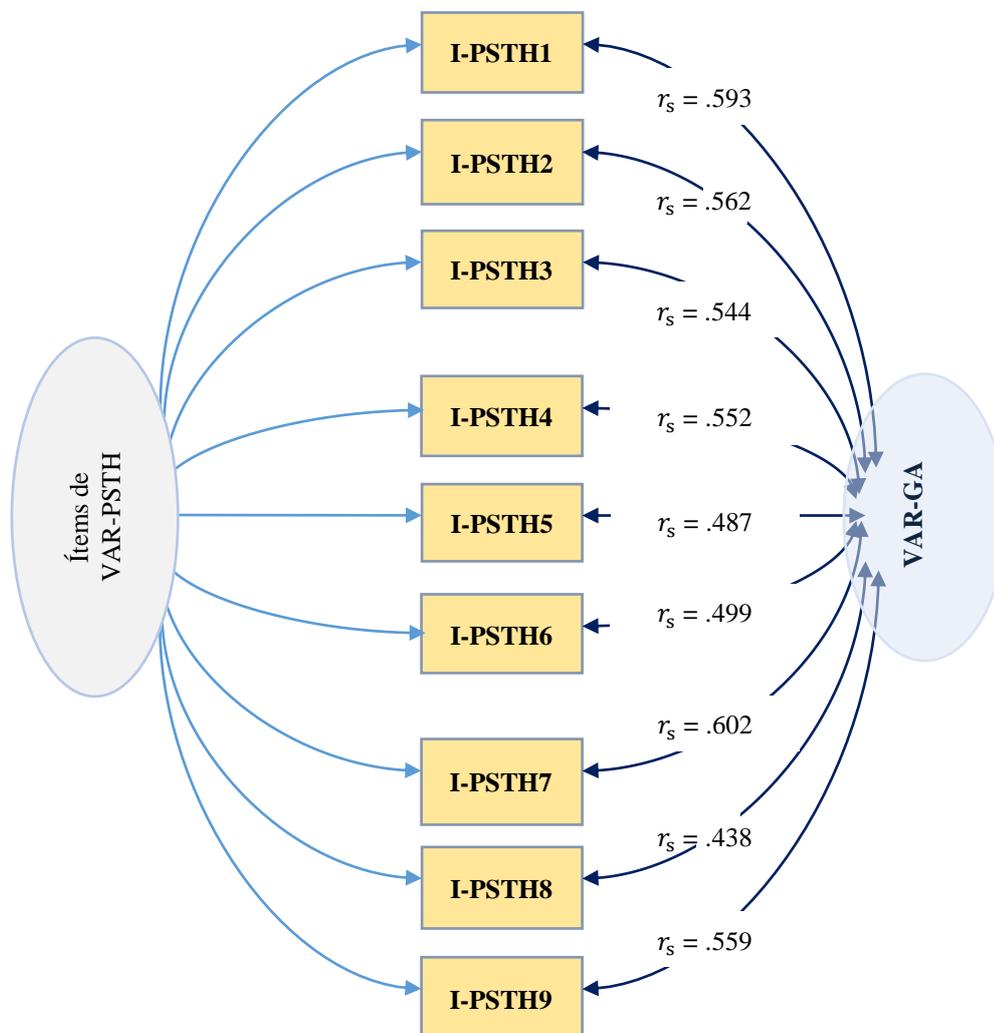


Fuente: elaboración propia.

Figura 34. Correlación entre variable-dimensión, dimensión-ítem e ítem-variable; evaluado en gestión administrativa

Las correlaciones entre la variable gestión administrativa (GA) y las dimensiones presentaron muy buena correlación. También se observó que la correlación entre DIM1-GA (proceso administrativo) y los ítems que lo compusieron, presentaron correlaciones calificadas como buena ($0.60 < r_s < 0.79$); evaluando la correlación de la segunda dimensión (resultados) con los ítems, se observaron grados de correlación calificados como muy buena ($r_s > 0.79$); con respecto a la tercera dimensión

(desempeño laboral) se observó buena correlación con los ítems I-GA9 y IGA11 ($0.60 < r_s < 0.79$); y muy buena ($r_s > 0.79$) con I-GA10



Fuente: elaboración propia.

Figura 35. Correlaciones entre los ítems de la variable proceso de selección del talento humano y la variable gestión administrativa

Las correlaciones entre los ítems de la variable proceso de selección del talento humano y la variable gestión administrativa, presentaron correlaciones moderadas ($0.40 < r_s < 0.60$), casi todas, excepto el ítem PSTH1 y PSTH7 ($r_s > 0.60$) que tuvo una correlación buena.

4.5. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

En la prueba de hipótesis de la investigación, se procedió a realizar el contraste de hipótesis, mediante la elección del estadístico de correlación no paramétrico Rho de Spearman (r_s). La prueba elección de la prueba se utilizó basado en Véliz, C. (2011, p.89), quien que el índice de correlación de rangos de Spearman se usa cuando las variables son ordinales y tienen muchas categorías¹.

El coeficiente de correlación por rangos de Spearman (r_s) oscila entre -1.0 y +1.0. El coeficiente de correlación por rangos cerca de +1.0 indica relación positiva fuerte; mientras que el coeficiente cercano a -1.0 indica una fuerte relación negativa entre los rangos de las dos variables. Un coeficiente de 0 indica ausencia de correlación.

$H_0: r_s = 0 \rightarrow$ Hipótesis nula: no existe correlación

$H_1: r_s \neq 0 \rightarrow$ Hipótesis alternativa: existe correlación

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - n)}$$

Donde:

r_s = coeficiente de correlación de rangos de Spearman

n = número de elementos observados

d_i = $x_i - y_i$ diferencia entre los rangos para cada pareja de observaciones

Para el contraste de hipótesis se estableció un nivel de significancia alfa igual al 5% ($\alpha = 0.05$) para todas las pruebas. La prueba se realizó a un nivel de confianza del 95% ($1 - \alpha = 0.95$).

¹ En el caso del estudio, los ítems que componen a las variables fueron medidos en una escala ordinal de 5 categorías.

4.4.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

a) Planteamiento de hipótesis general

H₀: No existe relación existe relación significativa entre el talento humano y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

H₁: Existe relación significativa entre el talento humano y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

b) Cálculo del estadístico

Tabla 15. Correlación entre talento humano y gestión administrativa

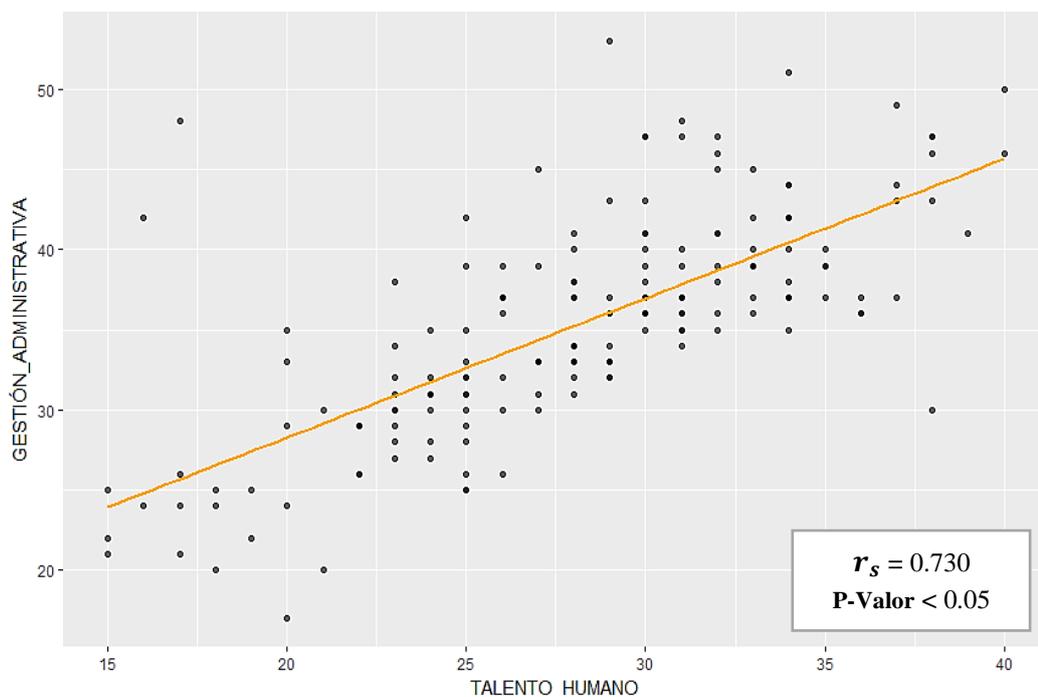
		TALENTO HUMANO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
TALENTO HUMANO	Coefficiente de correlación	1.000	,730**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	180	180
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Coefficiente de correlación	,730**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	180	180

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

Fuente: encuesta, abril 2017 (Spss V.23).

Significancia bilateral (P-Valor): el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-Valor < 0.05).

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como bueno ($r_s = 0.730$).



Fuente: encuesta, abril 2017 (RStudio V.1.0.143 – ggplot2).

Figura 36. Gráfico de dispersión entre talento humano y gestión administrativa.

c) Decisión

Como el P-Valor es menor que alfa ($P\text{-Valor} < \alpha$) ($0.00 < 0.05$), entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir, sí existe relación significativa entre el talento humano y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

4.4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

4.4.2.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°1

a) Planteamiento de hipótesis

H₀: No existe relación significativa entre las cualidades del talento humano y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

H₁: Existe relación significativa entre las cualidades del talento humano y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

b) Cálculo del estadístico

Tabla 16. Correlación entre cualidades y gestión administrativa

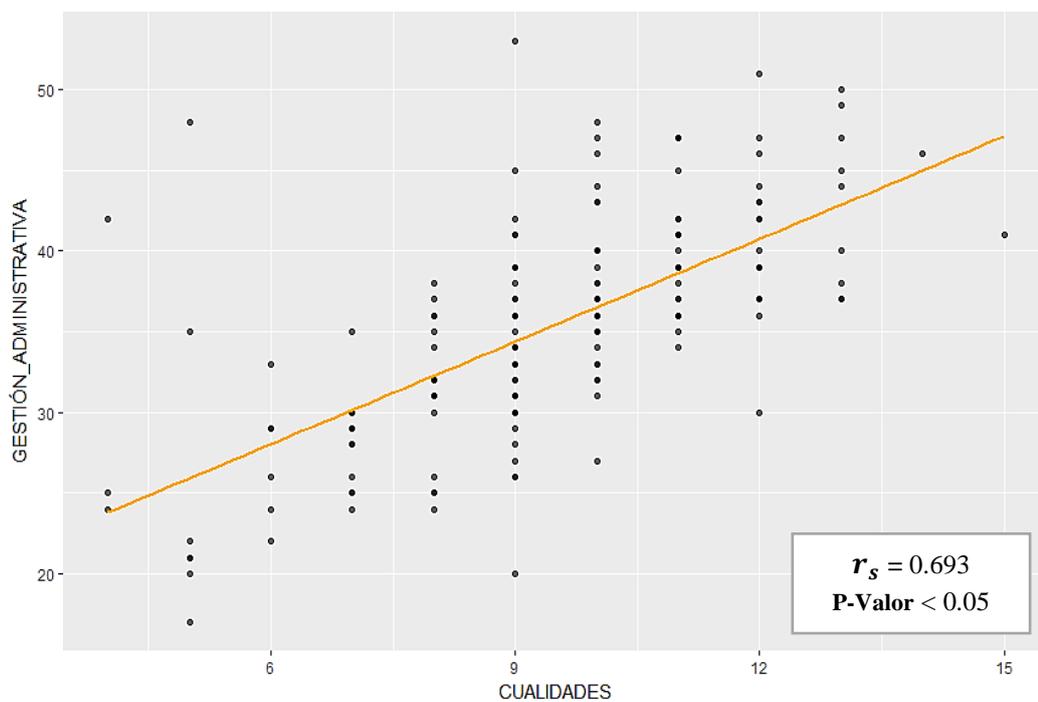
		CUALIDADES	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
CUALIDADES	Coefficiente de correlación	1.000	,693**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	180	180
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Coefficiente de correlación	,693**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	180	180

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

Fuente: encuesta, abril 2017 (Spss V.23).

Significancia bilateral (P-Valor): el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-Valor < 0.05).

Coefficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como bueno ($r_s = 0.693$).



Fuente: encuesta, abril 2017 (RStudio V.1.0.143 – ggplot2).

Figura 37. Gráfico de dispersión entre cualidades y gestión administrativa

c) Decisión

Como el P-Valor es menor que alfa ($P\text{-Valor} < \alpha$) ($0.000 < 0.05$), entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir, sí existe relación significativa entre las cualidades del talento humano y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

4.4.2.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°2

a) Planteamiento de hipótesis

H₀: No existe relación significativa entre la administración de recursos humanos y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

H₁: Existe relación significativa entre la administración de recursos humano y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

b) Cálculo del estadístico

Tabla 17. Correlación entre administración de recursos humanos y gestión administrativa

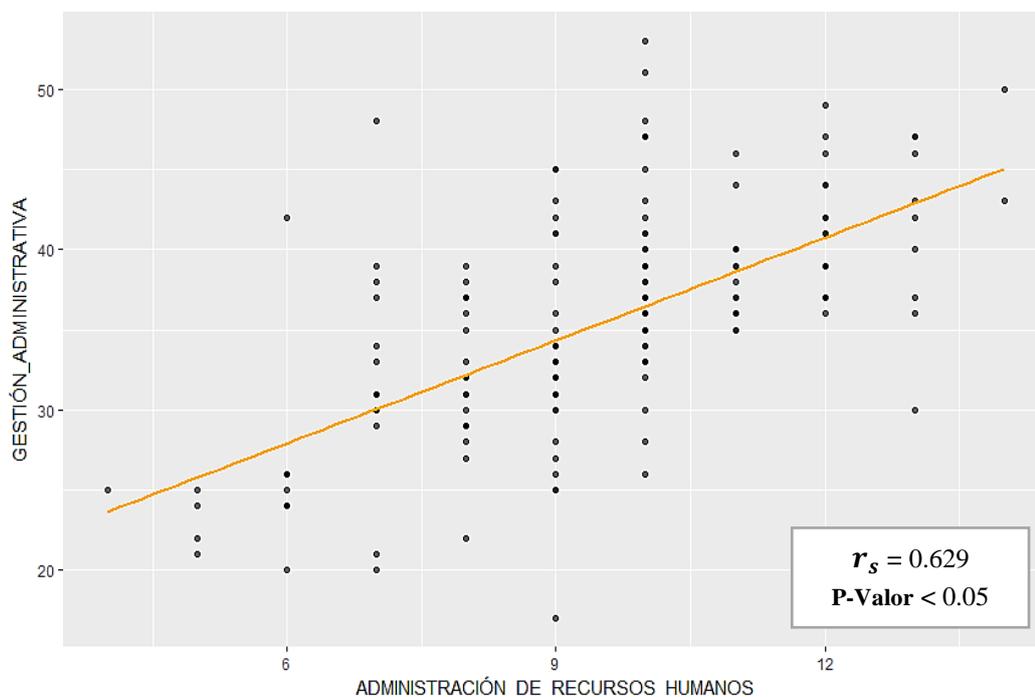
		ADMINISTRACIÓN DE RR HH	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
ADMINISTRACIÓN DE RR HH	Coeficiente de correlación	1.000	,629**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	180	180
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Coeficiente de correlación	,629**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	180	180

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

Fuente: encuesta, abril 2017 (Spss V.23).

Significancia bilateral (P-Valor): el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-Valor < 0.05).

Coeficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como bueno ($r_s = 0.629$).



Fuente: encuesta, abril 2017 (RStudio V.1.0.143 – ggplot2).

Figura 38. Gráfico de dispersión entre administración de recursos humanos y gestión administrativa

c) Decisión

Como el P-Valor es menor que alfa ($P\text{-Valor} < \alpha$) ($0.00 < 0.05$), entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir, sí existe relación significativa entre la administración de recursos humano y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

4.4.2.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°3

a) Planteamiento de hipótesis

H₀: No existe relación significativa entre el capital humano y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

H₁: Existe relación significativa entre el capital humano y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

b) Cálculo del estadístico

Tabla 18. Correlación entre el capital humano y gestión administrativa

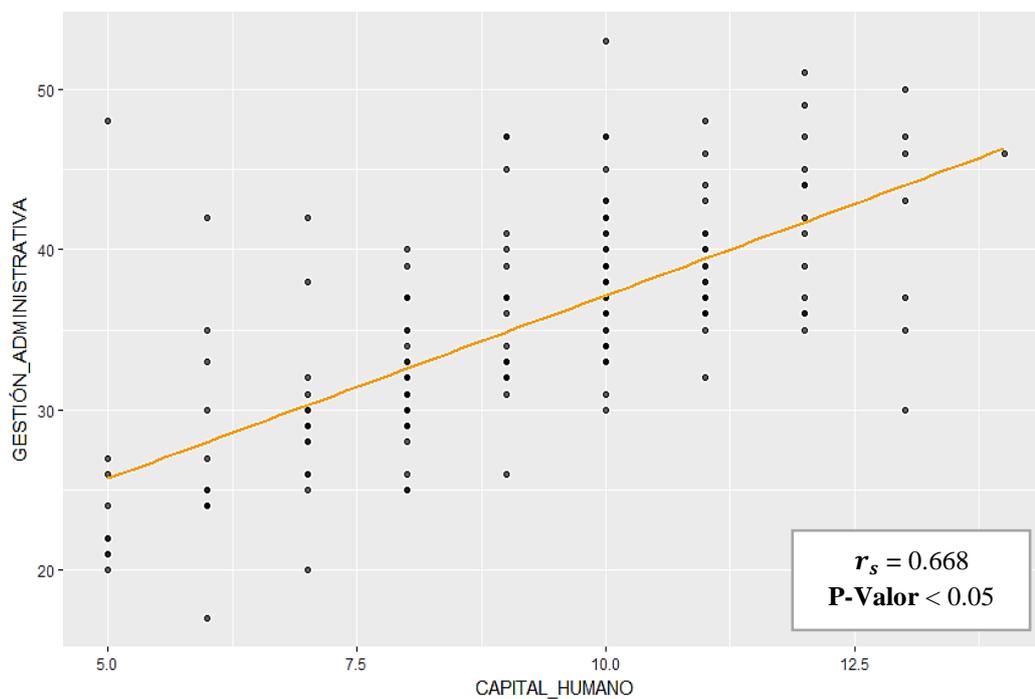
		CAPITAL HUMANO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
CAPITAL HUMANO	Coeficiente de correlación	1.000	,668**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	180	180
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Coeficiente de correlación	,668**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	180	180

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

Fuente: encuesta, abril 2017 (Spss V.23).

Significancia bilateral (P-Valor): el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-Valor < 0.05).

Coeficiente de correlación (r_s): los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como bueno ($r_s = 668$).



Fuente: encuesta, abril 2017 (RStudio V.1.0.143 – ggplot2).

Figura 39. Gráfico de dispersión entre capital humano y gestión administrativa

c) Decisión

Como el P-Valor es menor que alfa ($P\text{-Valor} < \alpha$) ($0.000 < 0.05$), entonces se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternante (H_1), es decir, sí existe relación significativa entre el capital humano y la gestión administrativa en la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre el proceso de selección del talento humano y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado (Perú). Así también los objetivos específicos busco medir la relación entre las dimensiones (cualidades del talento humano, administración de recursos humanos y capital humano) con la gestión administrativa. El tipo de investigación fue básica y de nivel relacional, con un diseño transversal, empleándose un cuestionario adaptado con 20 ítems y de escala Likert, con una muestra de 180 trabajadores administrativos.

Los resultados de la prueba general (1) y específicos (3) con el estadístico Rho Spearman indicaron que existe una correlación directa calificado como buena entre las dos variables que son el proceso de selección del talento humano y la gestión administrativa ($r_s=0.730$) con un (P-valor < 0.000). De igual manera existe una buena relación para las tres dimensiones que son las cualidades del talento humano y la gestión administrativa ($r_s=0.693$) con un (P-valor < 0.000), entre la administración de recursos humanos y la gestión administrativa ($r_s=0.629$) con un (P-valor < 0.000), entre el capital humano y la gestión administrativa ($r_s=0.668$) con un (P-valor < 0.000).

Una de las bases teóricas citadas fue la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) “La justificación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” donde hace referencia a una apuesta central de la gestión orientada a

resultados de servicio al ciudadano, de acuerdo con esta propuesta, la cadena de valor debe ser interpretada de la siguiente manera: Impacto, resultado, producto y actividad considerados en la presente investigación como los indicadores de medición de la gestión administrativa.

Los resultados de la investigación concuerdan a la política que una gestión por resultados es el proceso continuo de recolección y análisis de datos que tienen como objetivos el seguimiento y monitoreo de los indicadores de producto y proceso, así como la evaluación de los resultados e impacto de las actividades, programas y proyectos desarrollados por la entidad, con el propósito de mejorar o garantizar la provisión de productos o servicios a los ciudadanos. En tal sentido se busca medir, con transparencia, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y la calidad o el grado de satisfacción percibida por los ciudadanos atendidos.

Los resultados de la investigación son similares llegando a coincidir con los obtenidos por Allecachuamán (2015), Perú en su tesis titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2015” quien plantea como hipótesis general si existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015. En relación al instrumento de recolección de datos; se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de Gestión del Talento Humano estuvo compuesto por 12 ítems, con una amplitud de escala de Likert y el Desempeño Laboral, haciendo un total de 06 ítems. La confiabilidad del instrumento fue realizada; según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0,894, para el cuestionario de Gestión del Talento

Humano y el Desempeño Laboral. Para la validez recurrió al juicio de expertos en la materia.

Para los resultados de la hipótesis general aplicó el coeficiente de relación de Spearman en el que se observó un valor de 0,819 lo que significa que existe una correlación positiva alta, y con respecto al valor de “sig.” se obtuvo un resultado de 0.000, que es menor a 0.05 (nivel de significancia), por ende, existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

Para los resultados de las hipótesis específicas también aplicó el coeficiente de relación de Spearman, se observó que existe una relación positiva moderada (0,640) entre la selección de personal y la calidad del trabajo. Dados los resultados, afirmó que existe una relación positiva moderada (0,613) entre la selección de personal y el trabajo en equipo, también afirmó que existe una relación positiva alta (0,756) entre la capacitación de personal y la calidad del trabajo. De la misma manera determinó que existe una relación positiva moderada (0,672) entre la capacitación de personal y el trabajo en equipo.

La presente investigación determinó la confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach obteniendo un valor 0.880 para la variable proceso de selección del talento humano y un valor de 0.904 para la variable gestión administrativa y la validez fue determinada mediante la evaluación del estadístico Kaiser Meyer Olkin (KMO), prueba de Bartlett y analizando las comunalidades tomando una muestra piloto del 20% (np=36) obteniendo una alta aceptabilidad en ambas variables (proceso de selección del talento humano = 0.794) y (gestión administrativa = 0.796) superando al mínimo aceptado (0.60) y los resultados de comunalidades (correlación de factores comunes)

analizadas en los ítems de cada variable fueron mayores al mínimo aceptado (Comunalidades > 0.50).

Los resultados de la hipótesis general calculados por el estadístico Rho Spearman fue (0.730) que indicó una correlación directa positiva considerado como bueno para el proceso de selección del talento humano y la gestión administrativa con un valor de significancia (P-valor < 0.000).

Los resultados de las hipótesis específicas en la presente investigación fueron calculados igualmente por el estadístico Rho Spearman (0.693) entre las cualidades del talento humano y la gestión administrativa, (0.629) entre la administración de los recursos humanos y la gestión administrativa y (0.668) entre el capital humano y la gestión administrativa. Los resultados indicaron que existe una correlación directa positiva calificado como bueno para las tres hipótesis específicas con un valor de significancia (P-valor < 0.000).

Las dimensiones de la tesis en mención son solo 4 para la variable independiente gestión del talento humano (selección de personal, capacitación de personal) y variable dependiente desempeño laboral (calidad de trabajo y trabajo en equipo) y las de la investigación son tres para cada variable independiente talento humano (cualidades del talento humano, administración de recursos humanos y capital humano) y dependiente gestión administrativa (proceso administrativos, resultados y desempeño laboral) en total 6, ayudando así a obtener indicadores de medición más completos.

Allcahuamán sugiere que la contratación de personal en la municipalidad se tiene que someter a un proceso de selección, teniendo en claro el perfil de trabajador que se necesite para cubrir un puesto de trabajo y de esta manera seleccionar a la

persona más idónea para el puesto solo así podemos determinar y hablar de calidad de trabajo; se debe seleccionar profesionales o técnicos con conocimientos a fines al área de trabajo para que de esta manera haya mayor rapidez en la atención y respuesta al usuario quienes acuden a diario para realizar trámites en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

Para mejorar el desempeño laboral en un determinado puesto de trabajo se prevé mejorar el ambiente de trabajo donde haya comodidad y preste las condiciones mínimas, además dar incentivos monetarios y no monetarios para que de esta manera se pueda apreciar el mejor desempeño laboral del trabajador. Llegando a coincidir ya que si se selecciona adecuadamente el talento humano, se tenga en cuenta las cualidades necesarias que debe poseer y cumplir el postulante para ser elegido a cubrir el puesto de trabajo, ya que trabajar en una institución del estado como la Municipalidad la situación es más delicada debido que la población busca una respuesta inmediata a sus problemas y al desarrollo de la provincia así se podrá lograr una eficiente gestión administrativa de calidad que genere un desarrollo para la ciudad y por ende a la población.

Quichca (2012) en su investigación titulada “Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes según los estudiantes de I al V ciclo – 2010 del instituto superior particular La Pontificia del distrito del Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho - Perú” tiene una población los estudiantes de I al V ciclo – 2010, utilizando el tipo de muestreo probabilístico, tipo de investigación descriptiva y uso la técnica de la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario de escala de tipo ordinal de 1 a 5 cuya calificación final va desde pésimo (1) a excelente (5). La presente investigación coincide en el tipo de muestreo probabilístico, la población fue constituida por los trabajadores

administrativos de la Municipalidad, es de tipo aplicada ya que tuvo como finalidad usar conocimientos y teorías para resolver los problemas de una deficiente gestión administrativa y el instrumento que se utilizó para la encuesta es el cuestionario que fue diseñado previo análisis de ítems, seguidamente se procedió a realizar las pruebas de validación y confiabilidad, conformada por 20 preguntas de 5 niveles y es de tipo de escala Likert, ya que permitió medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado.

La fiabilidad y validación de la investigación de Quichca uso el método de mitades partidas, el cual consiste en el cálculo de un coeficiente de correlación entre las puntuaciones de las mitades del instrumento (se correlacionan los resultados de una mitad del instrumento con los resultados de la otra mitad, aparentemente equivalente), para ello se realizó una encuesta piloto con 20 estudiantes utilizando el estadístico Pearson con un valor de 0.900 y la validación de los instrumentos se realizó principalmente en el marco teórico de la categoría “validez de contenido” utilizando el instrumento de la tesis titulada: “La calidad de la gestión académico-administrativa y el desempeño docente según los alumnos de maestría de la facultad de educación de la UNMSM” por la Dr. Josefina García Cruz en el año 2008.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la presente investigación determinó la confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach, 0.880 para la variable talento humano y 0.904 para la variable gestión administrativa y la validación se realizó a través del estadístico Kaiser Meyer Olkin (KMO) 0.794 para talento humano y 0.796 para gestión administrativa, prueba de Bartlett y analizando las comunalidades ya que cada investigación tiene resultados originales.

Quichca transfiere que la excelencia académica constituye uno de los elementos de mayor importancia y controversia en la educación superior

contemporánea; pues su determinación se encuentra estrechamente vinculada a los procesos de la gestión administrativa y el desempeño docente. Llegando a concordar que los procesos de la gestión administrativa están relacionados directamente con el desempeño de los trabajadores en cualquier entidad ya sea pública y privada ya que no se ha llegado a demostrar que la gestión privada sea efectivamente más eficiente que la pública, sino que depende directamente de los gestores de la organización.

CONCLUSIONES

1. Los trabajadores administrativos existe una mayor proporción en la población joven hasta los 35 años haciendo un acumulado de 57.22%, así también se observó que hasta la edad de 45 años representa el 85% de los encuestados.
2. La población de encuestados del sexo masculino alcanzaron 59.4%, es decir, de cada 10 encuestados aproximadamente 6 son del sexo masculino y solo 4 del sexo femenino un total de 40.6%.
3. El personal contratado representa un 77.8%, es decir, de cada 10 encuestados aproximadamente 7 son contratados y solo 3 son nombrados un 27.2%.
4. El proceso de selección del talento humano presenta deficiencias, ya que aproximadamente 7 de cada 10 encuestados califican el proceso entre deficiente y regular. Así mismo obtuvo una correlación de 73%.
5. Las cualidades del talento humano compuesta por el (ítem 01 hasta 03) se percibe un bajo nivel de cualidades entre los trabajadores administrativos, ya que de cada 10 encuestados 7 se encuentran en un nivel entre bajo y regular. Así mismo obtuvo una correlación de 69.3%.
6. El proceso de administración de recursos humanos compuesta por el (ítem 04 hasta 06), se percibe debilidades ya que de cada 4 encuestados 3 indican entre deficiente y regular. Así mismo obtuvo una correlación de 62.9%.
7. El capital humano compuesta por el (ítem 07 hasta 09) se percibe un escaso conjunto de capacidades debido a que de cada 4 encuestados 3 indican que los niveles del capital humano se encuentran entre bajo y regular. Así mismo obtuvo una correlación de 66.8%.

8. Existe una correlación significativa directa positiva entre la variable independiente talento humano y la variable dependiente gestión administrativa con un grado de calificación considerado como bueno.
9. El análisis de calificación promedio de los indicadores del talento humano se encuentran en un rango de 3 calificado como moderado tanto para valores inferiores y superiores.
10. El análisis de calificación promedio en los indicadores de gestión administrativa se encuentran en un rango de 3 calificado como moderado, se infiere a partir de los resultados que la gestión administrativa en la entidad se encuentra con ciertas deficiencias.

RECOMENDACIONES

1. Proponer la contratación de un especialista en recursos humanos y/o psicología, que domine los criterios óptimos para elegir al personal idóneo con las características necesarias, ya que si se selecciona adecuadamente el talento humano se podrá lograr una eficiente gestión administrativa.
2. Sugerir el uso de las TIC'S para la selección y evaluación del talento humano teniendo en cuenta las cualidades necesarias que debe poseer y cumplir el postulante para ser elegido a cubrir y mantener el puesto de trabajo, ya que trabajar en una institución del estado como la Municipalidad la situación es más delicada debido que la población busca una respuesta inmediata a sus problemas.
3. Plantear la mejora del proceso de la administración de recursos humanos que existe actualmente a través de programas internos de incentivos y motivación a los trabajadores eficientes de igual forma llevar un control estricto para que cada entrada, retiros y salidas de la institución quede registrado de manera precisa en fecha y hora para una eficaz vigilancia y posibles sanciones.
4. Sugerir la gestión alianzas estratégicas con la escuela profesional de administración de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, debido a que se encuentran especialistas en recursos humanos que a través de talleres y capacitaciones se podrá lograr una mejora continua y sostenible en el desempeño de los trabajadores, se necesita de un ambiente que impulse a cumplir los objetivos y metas trazados por los años de gobierno.
5. Proponer el ajuste de las políticas de trabajo en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, a la política nacional de modernización de los sistemas ya que la gestión pública debe apostar a una gestión orientada a resultados inmediatos al servicio del ciudadano.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2001), Metodología de la investigación. Como elaborar la tesis y/o investigación. Edit. Estudios y Ediciones R.A Lima, Perú.
- Allecahuaman, K. (2015), Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2015.
- Alles, Martha (2005), Desarrollo del talento humano basado en competencias, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.
- Beltran, J. (2003), Indicadores de Gestión; herramientas para lograr la competitividad, Bogotá, 3R Editores.
- Bernal, C. (2010), Metodología de la Investigación Científica 3° edición por Pearson Educación, Colombia.
- Blasco, R. (2004), Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo, Rev. Psicol., Organ. Trab. v.4 n.1 Florianópolis.
- Chiavenato, I. (1999), Teoría de la Evaluación del Desempeño Humano “Administración de Recursos Humanos” 5° edición , Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Chiavenato, I. (2002), Gestión del Talento Humano, Bogotá, Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). Introducción a la teoría general de la Administración. Ed. McGraw-Hill.

Iacoviello, M. (2008), *Gestión y Gestores por Resultados “Cara y Contracara”*.

Presidencia de consejo de ministros (2013), *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*.

Quichca, G. (2012), *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al V ciclo – 2010 del instituto superior particular La Pontifia del distrito del Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho*.

Quintanilla, P. (2014). *Tres caminos para fortalecer instituciones en el Perú Instituto de estudios políticos andinos. Instituto de estudios políticos andinos*.

Salgado, J. y Moscoso, S. (2008), *Selección de personal en la empresa y la AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica, Papeles del psicólogo*.

Visalot, P. (2012), *Reclutamiento y Selección. Facultad de Administración. Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú*.

Wayne, R. y Noe, R. (2005), *Administración de Recursos Humanos, México, Prentice Hall*.

Zayas, P. (2009), *Selección de personal. Métodos para evaluarla. Rev. Contribuciones a la economía*.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Encuesta anónima

DATOS GENERALES:				
Marque con una "X" las siguientes respuestas según su criterio:				
EDAD:				
≤25	26-35	36-45	46-55	≥56
SEXO:				
M	F			
CONDICIÓN LABORAL:				
Nombrado	Contratado			

1. ¿La administración de tiempo y priorización de tareas en su área de trabajo son prácticas comunes de sus habilidades?

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

2. ¿Entregas diariamente los trabajos de acuerdo a los objetivos proyectados?

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo

3. ¿Tiene la colaboración de sus compañeros para lograr los objetivos y metas planeados?

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

4. ¿Considera que la Municipalidad utiliza los medios adecuados para el reclutamiento de personal?

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

5. ¿Considera que la Entidad tiene un adecuado proceso de selección de personal?

1	2	3	4	5
Muy inadecuado	Inadecuado	Indiferente	Adecuado	Muy adecuado

6. ¿La Entidad tiene un programa de capacitaciones en la cual usted es uno de sus beneficiarios?

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo

7. ¿El cargo que desempeña dentro de la institución está relacionado a su formación o especialidad?

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo

8. ¿Desarrollarías trabajos comunales en la ciudad en representación de la Municipalidad?

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo

9. ¿Usted al terminar sus labores antes de retirarse verifica si los equipos están apagados?

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

10. ¿Planifica las actividades de su área para el logro de los resultados?

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

11. ¿Siente usted que su área cuenta con el personal idóneo para desarrollar sus funciones?

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo

12. ¿Toma en cuenta la opinión de sus compañeros de trabajo antes de tomar una decisión?

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

13. ¿Existen mecanismos en su área de trabajo para medir los resultados y tomar acciones correctivas?

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

14. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la Municipalidad contribuye a mejorar la calidad de vida de la población?

1 Nunca	2 Muy pocas veces	3 Algunas veces	4 Casi siempre	5 Siempre

15. ¿Cree usted que la gestión administrativa que se desarrolla en la Municipalidad genera satisfacción en la población de Leoncio Prado?

1 Muy en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo

16. ¿En qué grado de satisfacción los recursos asignados para los servicios de la municipalidad contribuye al logro de los objetivos institucionales?

1 Muy insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Indiferente	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho

17. ¿Considera que las actividades de los procesos administrativos a su cargo contribuyen al logro de los objetivos propuestos?

1 Muy en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo

18. ¿Comparte usted que su labor en la institución sea mayor y de calidad en menos tiempo?

1 Muy en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo

19. ¿Cumple con el horario de salida en su trabajo o tiene algunas excepciones para colaborar?

1 Nunca	2 Muy pocas veces	3 Algunas veces	4 Casi siempre	5 Siempre

20. ¿Tu jefe inmediato difunde los objetivos planteados periódicamente en tu área de trabajo?

1 Nunca	2 Muy pocas veces	3 Algunas veces	4 Casi siempre	5 Siempre

Anexo 2. Resultados del análisis de fiabilidad

Variable proceso de selección del talento humano

Resumen de procesamiento de casos			
		n	%
Casos	Válido	36	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	36	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.880	0.881	9

Matriz de correlaciones entre elementos									
	I_TH1	I_TH2	I_TH3	I_TH4	I_TH5	I_TH6	I_TH7	I_TH8	I_TH9
I_TH1	1.000	0.289	0.559	0.413	0.406	0.545	0.669	0.482	0.548
I_TH2	0.289	1.000	0.499	0.417	0.062	0.588	0.316	0.330	0.199
I_TH3	0.559	0.499	1.000	0.476	0.328	0.470	0.634	0.686	0.341
I_TH4	0.413	0.417	0.476	1.000	0.141	0.602	0.590	0.509	0.360
I_TH5	0.406	0.062	0.328	0.141	1.000	0.329	0.460	0.498	0.586
I_TH6	0.545	0.588	0.470	0.602	0.329	1.000	0.524	0.390	0.536
I_TH7	0.669	0.316	0.634	0.590	0.460	0.524	1.000	0.546	0.478
I_TH8	0.482	0.330	0.686	0.509	0.498	0.390	0.546	1.000	0.472
I_TH9	0.548	0.199	0.341	0.360	0.586	0.536	0.478	0.472	1.000

Matriz de covarianzas entre elementos									
	I_TH1	I_TH2	I_TH3	I_TH4	I_TH5	I_TH6	I_TH7	I_TH8	I_TH9
I_TH1	0.629	0.171	0.343	0.257	0.286	0.371	0.400	0.286	0.371
I_TH2	0.171	0.559	0.289	0.244	0.041	0.378	0.178	0.184	0.127
I_TH3	0.343	0.289	0.599	0.289	0.225	0.313	0.370	0.397	0.225
I_TH4	0.257	0.244	0.289	0.616	0.098	0.406	0.349	0.298	0.241
I_TH5	0.286	0.041	0.225	0.098	0.787	0.251	0.308	0.330	0.444
I_TH6	0.371	0.378	0.313	0.406	0.251	0.740	0.340	0.251	0.394
I_TH7	0.400	0.178	0.370	0.349	0.308	0.340	0.568	0.308	0.308
I_TH8	0.286	0.184	0.397	0.298	0.330	0.251	0.308	0.559	0.302
I_TH9	0.371	0.127	0.225	0.241	0.444	0.394	0.308	0.302	0.730

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
I_TH1	23.75	20.936	0.685	0.565	0.861
I_TH2	23.64	22.752	0.452	0.466	0.880
I_TH3	23.78	21.035	0.690	0.647	0.861
I_TH4	23.64	21.552	0.600	0.576	0.869
I_TH5	23.86	21.780	0.479	0.511	0.881
I_TH6	23.81	20.390	0.696	0.644	0.860
I_TH7	23.81	20.847	0.744	0.653	0.857
I_TH8	23.86	21.266	0.683	0.623	0.862
I_TH9	23.86	20.980	0.616	0.534	0.867

Variable gestión administrativa

Resumen de procesamiento de casos

		n	%
Casos	Válido	36	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	36	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.904	0.905	11

Matriz de correlaciones entre elementos

	I_GA1	I_GA2	I_GA3	I_GA4	I_GA5	I_GA6	I_GA7	I_GA8	I_GA9	I_GA10	I_GA11
I_GA1	1.000	0.394	0.194	0.251	0.529	0.490	0.525	0.264	0.286	0.568	0.416
I_GA2	0.394	1.000	0.507	0.350	0.519	0.429	0.661	0.419	0.482	0.513	0.539
I_GA3	0.194	0.507	1.000	0.484	0.354	0.292	0.398	0.397	0.503	0.349	0.341
I_GA4	0.251	0.350	0.484	1.000	0.699	0.554	0.531	0.447	0.573	0.444	0.468
I_GA5	0.529	0.519	0.354	0.699	1.000	0.620	0.599	0.540	0.551	0.603	0.605
I_GA6	0.490	0.429	0.292	0.554	0.620	1.000	0.386	0.341	0.446	0.408	0.488
I_GA7	0.525	0.661	0.398	0.531	0.599	0.386	1.000	0.500	0.680	0.500	0.422
I_GA8	0.264	0.419	0.397	0.447	0.540	0.341	0.500	1.000	0.508	0.302	0.431
I_GA9	0.286	0.482	0.503	0.573	0.551	0.446	0.680	0.508	1.000	0.480	0.390
I_GA10	0.568	0.513	0.349	0.444	0.603	0.408	0.500	0.302	0.480	1.000	0.595
I_GA11	0.416	0.539	0.341	0.468	0.605	0.488	0.422	0.431	0.390	0.595	1.000

Matriz de covarianzas entre elementos

	I_GA1	I_GA2	I_GA3	I_GA4	I_GA5	I_GA6	I_GA7	I_GA8	I_GA9	I_GA10	I_GA11
I_GA1	0.740	0.205	0.098	0.156	0.352	0.317	0.348	0.148	0.181	0.368	0.225
I_GA2	0.205	0.364	0.181	0.152	0.243	0.195	0.307	0.164	0.214	0.233	0.205
I_GA3	0.098	0.181	0.349	0.206	0.162	0.130	0.181	0.152	0.219	0.156	0.127
I_GA4	0.156	0.152	0.206	0.521	0.390	0.302	0.295	0.210	0.305	0.241	0.213
I_GA5	0.352	0.243	0.162	0.390	0.600	0.362	0.357	0.271	0.314	0.352	0.295
I_GA6	0.317	0.195	0.130	0.302	0.362	0.568	0.224	0.167	0.248	0.232	0.232
I_GA7	0.348	0.307	0.181	0.295	0.357	0.224	0.593	0.250	0.386	0.290	0.205
I_GA8	0.148	0.164	0.152	0.210	0.271	0.167	0.250	0.421	0.243	0.148	0.176
I_GA9	0.181	0.214	0.219	0.305	0.314	0.248	0.386	0.243	0.543	0.267	0.181
I_GA10	0.368	0.233	0.156	0.241	0.352	0.232	0.290	0.148	0.267	0.568	0.283
I_GA11	0.225	0.205	0.127	0.213	0.295	0.232	0.205	0.176	0.181	0.283	0.397

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
I_GA1	30.97	26.256	0.544	0.580	0.903
I_GA2	30.83	27.229	0.667	0.641	0.895
I_GA3	30.69	28.218	0.514	0.454	0.902
I_GA4	30.69	26.333	0.667	0.676	0.894
I_GA5	30.75	24.993	0.801	0.719	0.886
I_GA6	30.86	26.409	0.622	0.549	0.897
I_GA7	30.83	25.514	0.731	0.733	0.890
I_GA8	30.83	27.514	0.566	0.416	0.899
I_GA9	30.75	26.136	0.679	0.622	0.893
I_GA10	30.97	26.085	0.667	0.577	0.894
I_GA11	30.97	27.113	0.653	0.521	0.895

Anexo 3. Datos de análisis

ID	TALENTO HUMANO (X)		GESTIÓN ADMINISTRATIVA (Y)		CUALIDADES (DX1)		ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (DX2)		CAPITAL HUMANO (DX3)		PROCESO ADMINISTRATIVO (DY1)		RESULTADOS (DY2)		DESEMPEÑO LABORAL (DY3)	
	Σ	3 Catg.	Σ	3 Catg.	Σ	3 Catg.	Σ	3 Catg.	Σ	3 Catg.	Σ	3 Catg.	Σ	3 Catg.	Σ	3 Catg.
1	31	2	37	2	10	2	10	2	11	3	14	2	14	2	9	2
2	32	3	38	2	10	2	11	3	11	3	14	2	15	3	9	2
3	34	3	37	2	12	3	12	3	10	2	13	2	14	2	10	2
4	33	3	39	3	11	3	12	3	10	2	14	2	15	3	10	2
5	22	1	29	2	7	1	8	2	7	1	11	2	9	1	9	2
6	18	1	24	1	6	1	6	1	6	1	9	1	9	1	6	1
7	28	2	32	2	10	2	9	2	9	2	12	2	12	2	8	2
8	31	2	35	2	9	2	10	2	12	3	12	2	13	2	10	2
9	36	3	37	2	12	3	12	3	12	3	14	2	12	2	11	3
10	38	3	47	3	13	3	13	3	12	3	16	3	18	3	13	3
11	21	1	30	2	7	1	7	1	7	1	11	2	12	2	7	1
12	23	2	38	2	8	2	8	2	7	1	13	2	14	2	11	3
13	26	2	37	2	10	2	8	2	8	2	12	2	14	2	11	3
14	30	2	37	2	10	2	10	2	10	2	14	2	12	2	11	3
15	35	3	39	3	12	3	11	3	12	3	14	2	15	3	10	2
16	24	2	28	2	7	1	10	2	7	1	13	2	9	1	6	1
17	24	2	30	2	9	2	7	1	8	2	12	2	10	1	8	2
18	25	2	26	1	8	2	9	2	8	2	10	1	9	1	7	1
19	26	2	37	2	9	2	8	2	9	2	14	2	13	2	10	2
20	28	2	37	2	12	3	8	2	8	2	12	2	15	3	10	2
21	23	2	31	2	8	2	7	1	8	2	12	2	10	1	9	2
22	29	2	33	2	10	2	10	2	9	2	13	2	11	2	9	2
23	30	2	41	3	11	3	9	2	10	2	16	3	15	3	10	2
24	30	2	40	3	11	3	10	2	9	2	15	3	14	2	11	3
25	23	2	34	2	8	2	7	1	8	2	12	2	13	2	9	2
26	22	1	26	1	7	1	6	1	9	2	9	1	10	1	7	1
27	27	2	30	2	7	1	10	2	10	2	11	2	10	1	9	2
28	27	2	45	3	9	2	9	2	9	2	17	3	16	3	12	3
29	28	2	34	2	9	2	9	2	10	2	13	2	12	2	9	2
30	20	1	24	1	8	2	6	1	6	1	9	1	8	1	7	1
31	17	1	24	1	7	1	5	1	5	1	9	1	9	1	6	1
32	26	2	36	2	8	2	8	2	10	2	14	2	14	2	8	2
33	26	2	30	2	9	2	9	2	8	2	12	2	11	2	7	1
34	30	2	36	2	8	2	11	3	11	3	14	2	13	2	9	2
35	20	1	33	2	6	1	8	2	6	1	11	2	13	2	9	2
36	25	2	30	2	9	2	9	2	7	1	11	2	11	2	8	2
37	28	2	33	2	9	2	9	2	10	2	12	2	12	2	9	2
38	29	2	43	3	10	2	9	2	10	2	15	3	16	3	12	3
39	23	2	27	1	9	2	8	2	6	1	9	1	11	2	7	1

40	23	2	32	2	8	2	8	2	7	1	12	2	11	2	9	2
41	25	2	32	2	8	2	9	2	8	2	11	2	12	2	9	2
42	26	2	26	1	9	2	10	2	7	1	8	1	10	1	8	2
43	30	2	43	3	10	2	10	2	10	2	15	3	16	3	12	3
44	27	2	33	2	9	2	10	2	8	2	13	2	11	2	9	2
45	33	3	39	3	11	3	11	3	11	3	14	2	15	3	10	2
46	19	1	22	1	6	1	8	2	5	1	7	1	8	1	7	1
47	30	2	47	3	11	3	10	2	9	2	17	3	17	3	13	3
48	22	1	29	2	7	1	8	2	7	1	11	2	11	2	7	1
49	24	2	32	2	8	2	8	2	8	2	11	2	12	2	9	2
50	26	2	32	2	9	2	8	2	9	2	12	2	11	2	9	2
51	28	2	31	2	9	2	9	2	10	2	12	2	10	1	9	2
52	24	2	35	2	8	2	8	2	8	2	13	2	13	2	9	2
53	38	3	43	3	12	3	13	3	13	3	17	3	16	3	10	2
54	30	2	35	2	10	2	10	2	10	2	14	2	12	2	9	2
55	25	2	35	2	7	1	10	2	8	2	13	2	12	2	10	2
56	20	1	35	2	5	1	9	2	6	1	11	2	15	3	9	2
57	28	2	38	2	11	3	7	1	10	2	14	2	14	2	10	2
58	29	2	36	2	9	2	10	2	10	2	14	2	13	2	9	2
59	16	1	42	3	4	1	6	1	6	1	16	3	16	3	10	2
60	25	2	25	1	8	2	9	2	8	2	8	1	10	1	7	1
61	25	2	42	3	9	2	9	2	7	1	16	3	15	3	11	3
62	27	2	33	2	9	2	9	2	9	2	13	2	11	2	9	2
63	34	3	37	2	12	3	12	3	10	2	13	2	15	3	9	2
64	17	1	48	3	5	1	7	1	5	1	18	3	19	3	11	3
65	33	3	37	2	11	3	12	3	10	2	14	2	13	2	10	2
66	28	2	34	2	10	2	9	2	9	2	13	2	12	2	9	2
67	38	3	30	2	12	3	13	3	13	3	11	2	11	2	8	2
68	25	2	39	3	9	2	8	2	8	2	13	2	15	3	11	3
69	29	2	33	2	9	2	10	2	10	2	13	2	12	2	8	2
70	28	2	33	2	9	2	10	2	9	2	12	2	12	2	9	2
71	28	2	33	2	9	2	9	2	10	2	12	2	12	2	9	2
72	22	1	26	1	9	2	6	1	7	1	11	2	8	1	7	1
73	32	3	35	2	10	2	11	3	11	3	13	2	13	2	9	2
74	25	2	25	1	8	2	9	2	8	2	8	1	9	1	8	2
75	35	3	39	3	12	3	12	3	11	3	13	2	16	3	10	2
76	37	3	37	2	13	3	13	3	11	3	17	3	11	2	9	2
77	16	1	24	1	4	1	6	1	6	1	9	1	9	1	6	1
78	25	2	32	2	8	2	9	2	8	2	11	2	12	2	9	2
79	25	2	31	2	9	2	9	2	7	1	10	1	14	2	7	1
80	34	3	37	2	12	3	12	3	10	2	12	2	14	2	11	3
81	29	2	34	2	9	2	10	2	10	2	13	2	12	2	9	2
82	27	2	39	3	9	2	9	2	9	2	15	3	15	3	9	2
83	29	2	33	2	10	2	10	2	9	2	12	2	12	2	9	2
84	15	1	22	1	5	1	5	1	5	1	10	1	8	1	4	1
85	27	2	33	2	9	2	9	2	9	2	12	2	13	2	8	2
86	30	2	37	2	9	2	11	3	10	2	14	2	14	2	9	2
87	32	3	39	3	12	3	10	2	10	2	14	2	15	3	10	2

88	31	2	37	2	10	2	10	2	11	3	14	2	14	2	9	2
89	31	2	36	2	10	2	10	2	11	3	14	2	13	2	9	2
90	28	2	38	2	9	2	9	2	10	2	14	2	13	2	11	3
91	40	3	50	3	13	3	14	3	13	3	18	3	18	3	14	3
92	30	2	38	2	10	2	10	2	10	2	12	2	16	3	10	2
93	23	2	30	2	8	2	7	1	8	2	12	2	8	1	10	2
94	24	2	31	2	8	2	8	2	8	2	12	2	12	2	7	1
95	30	2	36	2	10	2	10	2	10	2	13	2	13	2	10	2
96	29	2	36	2	9	2	10	2	10	2	14	2	13	2	9	2
97	31	2	48	3	10	2	10	2	11	3	16	3	19	3	13	3
98	30	2	36	2	9	2	11	3	10	2	14	2	12	2	10	2
99	32	3	45	3	11	3	9	2	12	3	13	2	20	3	12	3
100	22	1	29	2	6	1	8	2	8	2	11	2	10	1	8	2
101	38	3	47	3	12	3	13	3	13	3	19	3	17	3	11	3
102	17	1	21	1	5	1	7	1	5	1	8	1	7	1	6	1
103	34	3	35	2	11	3	10	2	13	3	12	2	15	3	8	2
104	27	2	33	2	9	2	10	2	8	2	11	2	13	2	9	2
105	29	2	36	2	9	2	10	2	10	2	13	2	12	2	11	3
106	28	2	34	2	9	2	9	2	10	2	13	2	12	2	9	2
107	40	3	46	3	14	3	12	3	14	3	16	3	18	3	12	3
108	32	3	47	3	10	2	12	3	10	2	15	3	17	3	15	3
109	31	2	35	2	10	2	11	3	10	2	13	2	13	2	9	2
110	31	2	36	2	10	2	10	2	11	3	13	2	14	2	9	2
111	30	2	47	3	11	3	10	2	9	2	17	3	18	3	12	3
112	37	3	49	3	13	3	12	3	12	3	17	3	19	3	13	3
113	27	2	33	2	9	2	9	2	9	2	12	2	12	2	9	2
114	30	2	39	3	10	2	10	2	10	2	15	3	15	3	9	2
115	25	2	33	2	9	2	7	1	9	2	12	2	12	2	9	2
116	20	1	17	1	5	1	9	2	6	1	6	1	7	1	4	1
117	25	2	31	2	9	2	8	2	8	2	12	2	12	2	7	1
118	18	1	25	1	7	1	4	1	7	1	11	2	8	1	6	1
119	34	3	42	3	12	3	10	2	12	3	16	3	17	3	9	2
120	33	3	36	2	11	3	11	3	11	3	14	2	14	2	8	2
121	33	3	42	3	11	3	12	3	10	2	14	2	18	3	10	2
122	29	2	32	2	9	2	9	2	11	3	12	2	12	2	8	2
123	34	3	40	3	12	3	11	3	11	3	13	2	16	3	11	3
124	24	2	31	2	9	2	7	1	8	2	11	2	12	2	8	2
125	28	2	37	2	8	2	10	2	10	2	13	2	13	2	11	3
126	38	3	46	3	12	3	13	3	13	3	17	3	17	3	12	3
127	29	2	32	2	10	2	10	2	9	2	13	2	11	2	8	2
128	30	2	41	3	11	3	10	2	9	2	15	3	16	3	10	2
129	37	3	44	3	13	3	12	3	12	3	17	3	16	3	11	3
130	15	1	25	1	4	1	5	1	6	1	10	1	8	1	7	1
131	26	2	37	2	10	2	7	1	9	2	13	2	14	2	10	2
132	34	3	42	3	12	3	12	3	10	2	16	3	15	3	11	3
133	26	2	39	3	9	2	7	1	10	2	15	3	12	2	12	3
134	35	3	37	2	10	2	12	3	13	3	16	3	11	2	10	2
135	27	2	33	2	9	2	9	2	9	2	12	2	12	2	9	2

136	31	2	40	3	10	2	11	3	10	2	13	2	16	3	11	3
137	27	2	31	2	10	2	9	2	8	2	11	2	12	2	8	2
138	36	3	36	2	12	3	12	3	12	3	12	2	14	2	10	2
139	30	2	36	2	10	2	11	3	9	2	13	2	14	2	9	2
140	30	2	36	2	10	2	10	2	10	2	13	2	13	2	10	2
141	29	2	53	3	9	2	10	2	10	2	20	3	20	3	13	3
142	18	1	20	1	5	1	6	1	7	1	9	1	6	1	5	1
143	34	3	38	2	13	3	10	2	11	3	15	3	15	3	8	2
144	34	3	44	3	12	3	11	3	11	3	15	3	17	3	12	3
145	28	2	41	3	9	2	9	2	10	2	15	3	15	3	11	3
146	24	2	27	1	10	2	9	2	5	1	9	1	10	1	8	2
147	33	3	40	3	10	2	13	3	10	2	14	2	14	2	12	3
148	32	3	41	3	11	3	10	2	11	3	14	2	16	3	11	3
149	31	2	39	3	11	3	10	2	10	2	14	2	15	3	10	2
150	33	3	39	3	11	3	12	3	10	2	14	2	14	2	11	3
151	36	3	36	2	11	3	13	3	12	3	13	2	14	2	9	2
152	28	2	40	3	10	2	10	2	8	2	14	2	16	3	10	2
153	23	2	30	2	9	2	8	2	6	1	11	2	12	2	7	1
154	15	1	21	1	5	1	5	1	5	1	7	1	7	1	7	1
155	19	1	25	1	7	1	6	1	6	1	10	1	9	1	6	1
156	33	3	45	3	13	3	10	2	10	2	15	3	17	3	13	3
157	21	1	20	1	9	2	7	1	5	1	7	1	8	1	5	1
158	29	2	37	2	10	2	10	2	9	2	14	2	14	2	9	2
159	31	2	37	2	11	3	12	3	8	2	11	2	16	3	10	2
160	32	3	46	3	10	2	11	3	11	3	14	2	19	3	13	3
161	24	2	31	2	8	2	7	1	9	2	10	1	12	2	9	2
162	34	3	44	3	10	2	12	3	12	3	17	3	15	3	12	3
163	34	3	37	2	13	3	11	3	10	2	12	2	14	2	11	3
164	23	2	29	2	7	1	8	2	8	2	11	2	10	1	8	2
165	32	3	41	3	9	2	12	3	11	3	13	2	16	3	12	3
166	25	2	29	2	9	2	8	2	8	2	11	2	10	1	8	2
167	20	1	29	2	6	1	7	1	7	1	10	1	9	1	10	2
168	37	3	43	3	12	3	14	3	11	3	16	3	16	3	11	3
169	23	2	28	2	7	1	9	2	7	1	10	1	10	1	8	2
170	27	2	33	2	9	2	9	2	9	2	12	2	12	2	9	2
171	34	3	42	3	11	3	13	3	10	2	17	3	15	3	10	2
172	31	2	47	3	11	3	10	2	10	2	16	3	17	3	14	3
173	30	2	36	2	11	3	9	2	10	2	13	2	13	2	10	2
174	34	3	51	3	12	3	10	2	12	3	18	3	19	3	14	3
175	25	2	28	2	9	2	8	2	8	2	10	1	11	2	7	1
176	39	3	41	3	15	3	12	3	12	3	16	3	16	3	9	2
177	17	1	26	1	6	1	6	1	5	1	10	1	8	1	8	2
178	35	3	40	3	13	3	11	3	11	3	12	2	16	3	12	3
179	32	3	36	2	11	3	10	2	11	3	14	2	13	2	9	2
180	31	2	34	2	11	3	10	2	10	2	13	2	12	2	9	2

Anexo 4. Composición estructurada de variables dimensiones e indicadores

Correlaciones variable-dimensiones, evaluado en talento humano

Correlaciones				
		DX1_TH	DX2_TH	DX3_TH
VAR_TH	Coefficiente de correlación	,908**	,913**	,916**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	180	180	180

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

Correlaciones variable-dimensiones, evaluado en gestión administrativa

Correlaciones				
		DY1_GA	DY2_GA	DY3_GA
VAR_GA	Coefficiente de correlación	,903**	,939**	,887**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	180	180	180

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

Correlaciones dimensiones-ítem de la variable talento humano

Correlaciones				
		I_TH1	I_TH2	I_TH3
DX1_TH	Coefficiente de correlación	,848**	,832**	,808**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	180	180	180

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

Correlaciones				
		I_TH4	I_TH5	I_TH6
DX2_TH	Coefficiente de correlación	,828**	,795**	,834**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	180	180	180

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

Correlaciones				
		I_TH7	I_TH8	I_TH9
DX3_TH	Coefficiente de correlación	,786**	,779**	,831**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	180	180	180

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

Correlaciones dimensiones-ítem de la variable gestión administrativa

Correlaciones					
		I_GA1	I_GA2	I_GA3	I_GA4
DY1_GA	Coefficiente de correlación	,761**	,696**	,790**	,787**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	180	180	180	180

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

Correlaciones					
		I_GA5	I_GA6	I_GA7	I_GA8
DY2_GA	Coefficiente de correlación	,891**	,872**	,869**	,799**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	180	180	180	180

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

Correlaciones				
		I_GA9	I_GA10	I_GA11
DY3_GA	Coefficiente de correlación	,784**	,853**	,784**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	180	180	180

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

Correlaciones variable-ítems, evaluado en talento humano

Correlaciones										
		I_TH1	I_TH2	I_TH3	I_TH4	I_TH5	I_TH6	I_TH7	I_TH8	I_TH9
VAR_TH	Coefficiente de correlación	,785**	,761**	,727**	,791**	,708**	,743**	,759**	,686**	,758**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180

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

Correlaciones variable-ítems, evaluado en gestión administrativa

		Correlaciones										
		I_GA1	I_GA2	I_GA3	I_GA4	I_GA5	I_GA6	I_GA7	I_GA8	I_GA9	I_GA10	I_GA11
VAR_GA	Coefficiente de correlación	,622**	,636**	,720**	,786**	,841**	,825**	,820**	,745**	,710**	,756**	,698**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

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

Correlaciones entre la variable gestión administrativa y los ítems de la variable

		correlaciones								
		I_TH1	I_TH2	I_TH3	I_TH4	I_TH5	I_TH6	I_TH7	I_TH8	I_TH9
VAR_GA	Coefficiente de correlación	,593**	,562**	,544**	,552**	,487**	,499**	,602**	,438**	,559**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	180	180	180	180	180	180	180	180	180

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

Anexo 5. Matriz de consistencia

TITULO: “Proceso de selección de talento humano para la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>Interrogante General: ¿Cuál es la relación entre el proceso de selección del talento humano y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre el proceso de selección del talento humano y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016.</p>	<p>Existe relación entre el proceso de selección del talento humano y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016.</p>	<p>Variable Independiente: Proceso de selección del talento humano.</p>	<p>❖ Cualidades del talento humano.</p> <p>❖ Proceso de la administración de los recursos humanos.</p> <p>❖ Capital humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Reclutamiento • Selección • Capacitación • Gestión de formación • Compromiso organizacional • Iniciativa y creatividad • Planear • Organizar • Dirigir • Controlar • Impacto • Resultado • Producto • Actividad • Productividad • Vocación de servicio • Objetivos 	<p>Tipo de estudio: Es básica y de naturaleza relacional.</p> <p>Diseño: No experimental transversal correlacional.</p> <p>Población y muestra: Trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado Cálculo del tamaño de la muestra: n = 180 trabajadores.</p> <p>Técnica de recolección de datos: Se aplicó un cuestionario con 20 ítems de tipo Likert.</p> <p>Técnicas de procesamiento de la información: Para la fiabilidad se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach. La validez se realizó mediante la evaluación de Kaiser Meyer Olkin (KMO). Para la prueba de hipótesis se aplicó la prueba Rho de Spearman.</p>
<p>Interrogantes Específicas: ¿Cuál es la relación entre las cualidades del talento humano y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016?</p>	<p>Objetivos específicos a) Determinar la relación de las cualidades del talento humano y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016.</p>		<p>Variable Dependiente: Gestión administrativa.</p>	<p>❖ Proceso administrativo.</p> <p>❖ Resultados.</p> <p>❖ Desempeño laboral.</p>		
<p>¿Cuál es la relación entre el proceso de la administración de los recursos humanos y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016?</p>	<p>b) Determinar la relación entre el proceso de la administración de los recursos humanos y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016.</p>					
<p>¿Cuál es la relación entre el capital humano y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016?</p>	<p>c) Determinar la relación entre el capital humano y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016.</p>					