

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de
Empresas



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE COTABAMBAS, TAMBOBAMBA,
APURÍMAC, 2017**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

YAQUELIN NERY ARAPA CHUCTAYA

Andahuaylas, Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de
Empresas



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE COTABAMBA, TAMBOBAMBA,
APURÍMAC, 2017**

YAQUELIN NERY ARAPA CHUCTAYA

Asesor:

Lic. Adm. Víctor Raúl Garate Luque

Andahuaylas, Perú

2018



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS




ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de Auditorio EPAE de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de Andahuaylas, siendo las 12:00 horas del día 19 de Abril del año 2018, se reunieron el Mg. John Peter Aguirre Landa, Mg. Simón José Cama Flores y el Mg. Frida Esmeralda Fuentes Bernedo integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal en la municipalidad provincial de Cotabambas, Tambokambas, Apurímac, 2017, cuyo autor es el Bachiller en Adm. Jaquelin Arapa Chuctaya y su Asesor Lic. Adm. Víctor Raúl Garate Inque con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.


Luego de la sustentación y defensa del tesista, el Jurado Evaluador ACORDÓ: Aprobar por Unanimidad, al Bachiller en Adm. Jaquelin Nery Arapa Chuctaya, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
<u>16</u>	<u>Deciseis</u>	<u>Muy Bueno</u>

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.


.....
Mg. John Peter Aguirre Landa


.....
Mg. Simón José Cama Flores


.....
Mg. Frida Esmeralda Fuentes Bernedo

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de vivir, estar conmigo en cada paso que doy, iluminarme de sabiduría, tenacidad e ímpetu y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Leonidas y Ermitaña por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación tanto académica, como de la vida e incondicional apoyo y haber sido la fuente de inspiración para realizar la presente tesis.

A Karen Yesenia por ser un paradigma de hermana mayor de quien aprendí aciertos.

A mi hermano y hermanas Lenin Paolo, Lucero Milagros, Maryorieth Nadeyra, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

AGRADECIMIENTO

A los docentes y colaboradores de la Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas por sus enseñanzas, dedicación y tiempo, quienes hicieron que mi paso por la universidad fuera satisfactorio y por su esfuerzo continuo para seguir aprendiendo y desarrollándome profesionalmente.

Al Lic. Adm. Víctor Raúl Garate Luque asesor de la presente tesis, por su apoyo constante en cada proceso del desarrollo del presente trabajo de investigación, sobre todo por su denuedo y constante motivación ya que haber realizado la presente tesis ha implicado el despliegue de las mejores actitudes como son disciplina, organización, perseverancia, optimismo y automotivación.

A los Miembros del Jurado Evaluador, Mg. John Peter Aguirre Landa, Mg. Simón José Cama Flores, Mg. Frida Esmeralda Fuentes Bernedo; quienes por medio de sus observaciones y proposiciones cooperaron en la realización del presente trabajo.

A mis padres por haberme educado, sus enseñanzas de cada día y brindarme aportes invaluableles que me servirán para toda la vida.

A todos ellos, ¡Muchas gracias!

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado evaluador:

La tesis desarrollada que lleva como título: Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017, se realizó en concordancia con el reglamento de grados y títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas y al reglamento para la elaboración y sustentación de tesis para la obtención del título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo determinar la relación entre las variables gestión del talento humano y desempeño laboral, el estudio de ambas variables es de gran relevancia en el campo de la administración, además el problema principal por lo cual se optó desarrollar la investigación en mención, es porque no se estaría dando un buen desempeño laboral del personal y el resultado permitirá poder saber de qué manera se realiza la selección y desarrollo de personal.

En la elaboración del presente trabajo se ha tenido en cuenta los pasos metodológicos y procedimientos que comprenden el proceso de la investigación científica, así mismo se ha desarrollado el planteamiento del problema, fundamentación teórica de la investigación, metodología de la investigación, presentación de resultados y discusión, esta última comprende las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al esquema del enfoque cuantitativo.

En definitiva, con los resultados de este trabajo de investigación se proyecta cooperar en el conocimiento teórico científico de los interesados de tal manera puedan realizar investigaciones ceñidas en los parámetros que consigna los pasos metodológicos y procedimientos que comprenden el proceso de investigación científica.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I.....	17
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1 Planteamiento del problema.....	17
1.2 Formulación del problema.....	18
1.2.1 Problema general.....	18
1.2.2 Problemas específicos.....	18
1.3 Delimitación de la investigación.....	19
1.3.1 Delimitación espacial.....	19
1.3.2 Delimitación temporal.....	19
1.3.3 Delimitación teórica.....	19
1.4 Justificación.....	20
1.5 Objetivos.....	21
1.5.1 Objetivo general.....	21
1.5.2 Objetivos específicos.....	21
CAPÍTULO II.....	22
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	22

2.1	Antecedentes.....	22
2.1.1	Internacionales	22
2.1.2	Nacionales.....	24
2.1.3	Locales.....	27
2.2	Marco teórico.....	29
2.2.2	Gestión del talento humano	32
2.2.3	Desempeño laboral.....	52
2.3	Marco conceptual	55
CAPÍTULO III.....		57
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		57
3.1	Hipótesis.....	57
3.1.1	Hipótesis general	57
3.2.2	Hipótesis específicas	57
3.2	Variables	58
3.3	Operacionalización de variables	59
3.4	Metodología.....	60
3.4.1	Enfoque	60
3.4.2	Tipo de estudio	60
3.4.3	Diseño de investigación	60
3.5	Población y muestra	61
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63
3.7	Métodos de análisis de datos	64
CAPÍTULO IV		66
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....		66
4.1	Resultados de la investigación.....	66
4.2	Contrastación estadística de hipótesis	77
CAPÍTULO V		82
DISCUSIÓN.....		82
CONCLUSIONES		88

RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS	94

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Género del personal.....	67
Figura 2. Edad del personal.....	68
Figura 3. Grupo ocupacional al que pertenece el personal.....	69
Figura 4. Gestión del talento humano del personal	71
Figura 5. Selección del talento humano del personal.....	72
Figura 6. Desarrollo del talento humano del personal.....	73
Figura 7. Desempeño laboral del personal	74
Figura 8. Eficiencia del personal.....	75
Figura 9. Competencias del personal	76

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Métodos de capacitación fuera del puesto de trabajo	51
Tabla 2. Personal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba	62
Tabla 3. Coeficiente de Correlación Rho de Spearman	65
Tabla 4. Fiabilidad según Kuder Richadson	66
Tabla 5. Género del personal	67
Tabla 6. Edad del personal.....	68
Tabla 7. Grupo ocupacional al que pertenece el personal	69
Tabla 8. Estadística de fiabilidad gestión del talento humano y desempeño laboral ...	70
Tabla 9. Estadística de fiabilidad gestión del talento humano.....	70
Tabla 10. Estadística de fiabilidad desempeño laboral	70
Tabla 11. Tabla de frecuencia de gestión del talento humano.....	71
Tabla 12. Tabla de frecuencia de selección del talento humano	72
Tabla 13. Tabla de frecuencia de desarrollo del talento humano.....	73
Tabla 14. Tabla de frecuencia de desempeño laboral	74
Tabla 15. Tabla de frecuencia de eficiencia	75
Tabla 16. Tabla de frecuencia de competencias	76
Tabla 17. Correlación entre gestión del talento humano y desempeño laboral.....	77
Tabla 18. Correlación entre selección del talento humano y eficiencia.....	78
Tabla 19. Correlación entre selección del talento humano y competencias	79
Tabla 20. Correlación entre desarrollo del talento humano y eficiencia	80
Tabla 21. Correlación entre desarrollo del talento humano y competencias	81

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación.....	95
Anexo 2: Matriz de operacionalización de las variables	97
Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos.....	98
Anexo 4: Instrumento de recolección de datos.....	100
Anexo 5: Ficha de validación por criterio de jueces o experto	103
Anexo 6: Fotografías de la investigación.....	105
Anexo 7: Información de cantidad de personal administrativo	106

RESUMEN

La presente investigación cuyo objetivo general fue determinar la relación entre gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

El enfoque de investigación es cuantitativo puesto que la presente investigación se fundamenta por ser secuencial y probatoria además de ello utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico. En relación a la metodología corresponde al enfoque cuantitativo, tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental y dentro del diseño no experimental, esta investigación es del tipo de diseño transversal correlacional.

La población son todos los trabajadores que realizan función administrativa, siendo un total de 105 personas. El tamaño de la muestra, bajo fundamento teórico que figura en la investigación, se consideró la misma cantidad que la población. La técnica e instrumento de recolección de datos que se utilizó ha sido la encuesta y el cuestionario.

Del procesamiento de datos, se obtuvo un alfa de Cronbach que permite medir la fiabilidad y consistencia del instrumento de 0,761 por lo tanto se puede afirmar de acuerdo a lo establecido por la tabla de Kuder Richardson que representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación. Asimismo, al contrastar la hipótesis general de investigación, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de $r = 0,822$, con un nivel de significancia de 0,000 menor al nivel esperado ($p < 0.05$), con un nivel de confianza del 99%, se puede afirmar existe una correlación positiva alta entre la gestión del talento humano y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017. El análisis de los resultados y la contrastación estadística de hipótesis ha permitido cumplir con los objetivos.

Palabras claves: Gestión del talento humano, desempeño laboral, municipalidad, confiabilidad.

ABSTRACT

The present investigation whose general objective was to analyze the relationship between management of human talent and work performance of the staff of the Provincial Municipality of Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

The research approach is quantitative since the present research is based on being sequential and probative and, in addition, it uses data collection to test hypotheses based on numerical measurement and statistical analysis. Regarding the methodology corresponds to the quantitative approach, correlational descriptive type and non-experimental design and within the non-experimental design, this research is of the cross-sectional correlational design type.

The population was formed by all workers who perform administrative function, with a total of 105 people. The size of the sample, based on the theoretical basis of the research, was considered the same as the population. The technique and data collection instrument that was used has been the survey and the questionnaire.

From the data processing, a Cronbach's alpha was obtained which allows to measure the reliability and consistency of the instrument of 0.761, therefore it can be affirmed according to the established by the Kuder Richardson table that represents an excellent reliability of the application of the instrument of investigation. Likewise, when contrasting the general research hypothesis, a Spearman's Rho correlation coefficient of $r = 0.822$ was obtained, with a level of significance of 0.000 lower than the expected level ($p < 0.05$), with a confidence level of 99% it can be affirmed that there is a high positive correlation between the management of human talent and work performance of the staff in the Provincial Municipality of Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017. The analysis of the results and the statistical testing of hypotheses has made it possible to meet the objectives.

Keywords: Human talent management, labor performance, municipality, reliability.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017, florece a partir de la problemática en la eficiencia y competencias de sus funciones del personal que ejerce labor administrativa en esta institución, debido a que no se estaría dando una delicada gestión del talento humano. La presente tesis consigna cinco capítulos establecidos de la siguiente manera.

Capítulo I, que corresponde al problema de investigación se desarrolló el planteamiento del problema, formulación del problema que comprende el problema general y específicos de la investigación, la delimitación espacial, temporal y teórica, la justificación teórica, metodológica y práctica; así mismo contiene el objetivo general y específicos de la investigación.

El Capítulo II, contiene la fundamentación teórica de la investigación para darle mayor solidez al presente trabajo de investigación, se bosquejó los antecedentes que sirven de guía al investigador, el marco teórico donde se ha descrito la teoría que fundamenta la investigación y por último el marco conceptual de los términos relevantes en la investigación definida y enmarcada en la misma.

Capítulo III, en este apartado se desarrolló la metodología de la investigación que a su vez expone la hipótesis general y específicas, variables, operacionalización de la variable, la metodología que vislumbra el enfoque, tipo de investigación y diseño de investigación, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección y los métodos de análisis de datos.

Capítulo IV, esboza la presentación de resultados a través de la información recopilada ya que en la presente tesis se empleó como instrumento el cuestionario y su debido procesamiento en el programa estadístico SPSS V23.

Capítulo V, aborda la discusión en base a los resultados obtenidos en la contrastación estadística de hipótesis comparando dichos resultados con las diversas teorías que sostienen los autores, presentándolos en función a las hipótesis establecidas previamente, buscando así dar respuesta a cada planteamiento.

En último lugar se presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó después de procesar y analizar los resultados de la investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La globalización es uno de los retos más importantes para las organizaciones, pues deben adaptarse a condiciones cambiantes, esto plantea un reto a las formas actuales de gestionar el talento humano y también es creciente la concientización sobre la importancia del talento humano.

Los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando el proceso de selección al que ellos son sometidos dentro de la institución.

Las organizaciones que gestionan de manera eficiente el talento humano hacen más que asegurar buenas condiciones laborales, construyen relaciones especiales con los trabajadores y gracias a ello, mejoran su desempeño.

El siglo XXI se caracteriza por una transformación de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, que está cambiando la gestión administrativa en las organizaciones y en consecuencia del trabajo y de los perfiles de las competencias laborales; el cerebro y motor de la organización no es otro que el personal que la compone, la provisión del talento humano debe responder a las competencias laborales de los cargos que demandan las instituciones, con habilidades propias para enfrentar el contexto del mercado laboral.

Actualmente, se considera a la gestión del talento humano como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización.

En este sentido, el desempeño laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en el personal que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo.

En el Perú la gestión del talento humano tiene una gran influencia en el desarrollo, crecimiento y expansión de la organización hoy en día, las organizaciones de éxito orientan sus recursos y esfuerzos a la satisfacción de las necesidades y aspiración de sus clientes internos, personas cuyos trabajos es esencial para la organización alcance sus objetivos.

La presente investigación está enfocada al problema en el desempeño laboral, lo que conlleva a comprender la relación de la gestión del talento humano del personal administrativo, puesto que no se estaría dando un buen desempeño laboral en las tareas propias de su puesto de trabajo, lo que conlleva a que la prestación de los servicios que brinda el personal administrativo no es el más adecuado y tiene ciertas insolvencias en el trato, una actitud poco amable, demora en el trámite documentario, poco interés en solucionar los problemas, no se identifican con las necesidades de los ciudadanos.

En nuestra región, las entidades públicas como los gobiernos locales no son ajenos a lo descrito anteriormente y por ello se ha investigado la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera la selección del talento humano se relaciona con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017?
- b. ¿De qué manera la selección del talento humano se relaciona con las competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017?
- c. ¿De qué manera el desarrollo del talento humano se relaciona con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017?
- d. ¿De qué manera el desarrollo del talento humano se relaciona con las competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017?

1.3 Delimitación de la investigación

1.3.1 Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en el distrito de Tambobamba, lugar donde se recogió la información.

Lugar : Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba.

Distrito : Tambobamba

Provincia : Cotabambas

Departamento: Apurímac

1.3.2 Delimitación temporal

La presente investigación se ha desarrollado en el año 2017.

1.3.3 Delimitación teórica

El dominio teórico en que se circunscribe la presente investigación es gestión del talento humano y desempeño laboral; cada uno de ellos se ha desarrollado de manera detallada en el marco teórico.

1.4 Justificación

El presente trabajo de investigación, conducente al problema en el desempeño laboral en las tareas propias del puesto de trabajo que ejercen el personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, razón por la cual se investigó la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

1.4.1 Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico en el presente trabajo de investigación se desarrolló las teorías referentes a la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Por lo tanto, el trabajo de investigación se justifica en base a las teorías que se mencionan y desarrollan en la presente investigación. Asimismo, se contrastaron las teorías para comprobar la relación entre las variables de estudio, los cuales son de utilidad, para un mejor desempeño laboral y por ende los servicios que brindan esta entidad pública en una situación específica la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

1.4.2 Justificación metodológica

La metodología empleada en esta investigación servirá para orientar otras investigaciones de tipo descriptivo correlacional, así como el enfoque, tipo y diseño de investigación, técnica e instrumento de recolección de datos y métodos de análisis de datos utilizados en el desarrollo de la investigación.

1.4.3 Justificación práctica

El presente trabajo de investigación en base a los resultados obtenidos y las recomendaciones planteadas aportará información relevante para desarrollar posteriormente investigaciones sobre gestión del talento humano y desempeño laboral, además esta investigación viene a representar una oportunidad importante para la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba objeto de estudio, de tal manera brinde mejores servicios en beneficio del público en general, además la presente investigación servirá como antecedente para otras investigaciones.

Finalmente, el trabajo es de importancia para el autor, puesto que ha permitido poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

1.5.2 Objetivos específicos

- a. Determinar la relación entre la selección del talento humano y eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba Apurímac, 2017.
- b. Determinar la relación entre la selección del talento humano y competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba Apurímac, 2017.
- c. Determinar la relación entre desarrollo del talento humano y eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba Apurímac, 2017.
- d. Determinar la relación entre el desarrollo del talento humano y competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba Apurímac, 2017.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

- a. Garcés (2011), de la Universidad Técnica de Ambato, en su trabajo de investigación titulado: *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato - Ecuador*, llegó a las siguientes conclusiones:
- Según las respuestas proyectadas en la encuesta, se puede sintetizar que los conocimientos teóricos-prácticos que se necesita para el mejor desenvolvimiento del puesto de trabajo son muy bajos y no de buena calidad.
 - Se concluye que en la empresa no se realizan reuniones entre el personal y jefes de área con regularidad, por lo que se desconoce eventos importantes que suceden en la misma.
 - En cuanto tiene relación al incentivo que desean los trabajadores en las respuestas, se ve reflejada que la capacitación es la mejor muestra de motivación para dar mayor impulso al rendimiento de los trabajadores.
 - El talento humano que se desempeña en la empresa, se encuentra desmotivado, se sobrentiende que es por la ausencia casi total de un plan de capacitación, sin embargo, se debe aclarar que exististe capacitación de carácter informal.
- b. Rey (2016), de la Universidad Militar Nueva Granada, en su trabajo de investigación titulado: *Análisis de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las organizaciones del siglo XXI Bogotá - Colombia*, llegó a las siguientes conclusiones:

- Dependiendo de los recursos económicos de cada organización, es necesario idear estrategias para mantener a los trabajadores en un buen ambiente laboral, que les permita dar lo máximo de sus capacidades y por tanto aumente su productividad y creatividad, creando espacios adecuados para el desarrollo profesional y personal.
- La incidencia que tiene hoy en día la gestión del talento humano ha sido importante en los resultados de las empresas, por tal motivo estas deben centrar la gestión en el ser humano, reconociendo en éste sus potenciales, y no solo en su tratamiento como un recurso descartable y enfocado solamente en la producción. Contribuyendo de manera decisiva, a que, desde las empresas, se den procesos serios de aplicación de las tendencias de gestión humana de forma integral e integrada, en línea con los objetivos del negocio y en la vía del desarrollo humano.
- Por otro lado, puedo concluir que, a través del tiempo, el trabajador ha tomado importancia en las empresas y ha dejado de ser un objeto, un recurso, siendo utilizado como activo de las organizaciones y parte primordial de esta.
- Si las organizaciones quieren tener personal de alta calidad, en el sentido profesional y personal, para esto deben modernizar equipos, ampliar mercados, optimizar procesos, de tal manera que perfeccionen los niveles de desempeño de sus trabajadores. De aquí surge para la gerencia la necesidad de crear condiciones competitivas en el mercado laboral.
- En la actualidad, a las condiciones profesionales y laborales del empleado en general se agrega una expresión integral de la persona, alguien que conoce de su oficio, que posee cualidades humanas que enriquecen la totalidad de su saber, de su hacer y de su saber hacer. En pocas palabras un conjunto de competencias, esto mediante la acción eficiente del psicólogo organizacional, las actuaciones de la persona adquieren significado y reconocimiento para la organización, y son

valoradas y privilegiadas en función de los resultados exigidos en diferentes contextos.

c. Cevallos (2013), de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, en su trabajo de investigación titulado: *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, La Libertar - Ecuador*, llegó a las siguientes conclusiones:

- El fortalecimiento del desempeño laboral del talento humano, está basado en programas de capacitación, tanto en lo administrativo como en lo técnico, contribuyendo a elevar el rendimiento integral en cada una de las áreas, beneficiando al cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.
- Los indicadores dentro del proceso de evaluación son los pertinentes y apropiados, ya que nos permitirán compilar información adecuada del rendimiento y capacidades desarrolladas en un determinado lapso de tiempo, lo que facilitará la toma de decisiones en cuanto a ascensos o capacitaciones específicas en las diferentes áreas donde se encuentre debilidades marcadas.
- El modelo de gestión planteado, permitirá planificar, programar y detallar indicadores específicos e integrales que contribuyan a mejorar los procesos cotidianos laborales, siendo parte del cumplimiento de objetivos estratégicos a nivel institucional, para alcanzar los niveles de calidad acorde a las exigencias de competitividad en función de las áreas de competencia y cobertura que tiene la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena.

2.1.2 Nacionales

a. Estela (2015), de la Universidad Nacional de Trujillo, en su trabajo de investigación titulado: *Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa hipermercados Tottus S.A de la provincia de Pacasmayo*, llegó a las siguientes conclusiones:

- El estudio de las variables de la gestión del talento humano permitió concluir que los trabajadores de hipermercados Tottus de la provincia de Pacasmayo, perciben a la gestión del talento humano en general como regular. Los trabajadores se sienten ligeramente satisfechos respecto a la administración, aplicación, mantenimiento, evaluación de las personas, así mismo consideran que sus servicios no están siendo valorados mediante la dirección y desarrollo y retribución que perciben.
 - En cuanto al estudio de los factores del desempeño laboral de hipermercados Tottus nos permitió determinar que los trabajadores poseen un desempeño general de grado medio, donde el trabajador percibe alguna relación con la entidad, con una moderada identificación y obligación hacia esta, teniendo presente que la identidad tiene calificación medio.
 - Al relacionarse las variables de las etapas de gestión del talento humano y factores de desempeño laboral, los resultados determinaron que existe una relación de influencia entre ambas variables, ya que si existe una mejor percepción de gestión del talento humano habrá un mayor desempeño laboral del trabajador hacia hipermercados Tottus. Por lo tanto, la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los trabajadores a través de sus percepciones que se ven reflejados en la efectividad entre el empleado y su organización y su desempeño pues de ello depende el logro de eficiencia y mejores resultados.
 - Habiéndose determinado que, si la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de hipermercados Tottus, se hace necesario mejorar las etapas de la gestión del talento humano para así mejorar el desempeño, para lo cual se presenta una propuesta de mejora.
- b.** Nolberto (2017), de la Universidad de Huánuco, en su trabajo de investigación titulado: *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui*, llegó a las siguientes conclusiones:

- La gestión de talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador.
 - La selección de personal y calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.640, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y la calidad del trabajo.
 - La selección de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.613, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y el trabajo en equipo.
 - La capacitación de personal y calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.756, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre capacitación de personal y la calidad del trabajo.
- c. Guillermo (2014), de la Universidad Nacional de Trujillo, en su trabajo de investigación titulado: *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la empresa informática Spirall Computer S.A.C - Pacasmayo*, llegó a las siguientes conclusiones:
- La gestión del talento humano, incide de manera desfavorable en el desempeño de los trabajadores, pues observamos que la empresa Informática Spirall Computer S.AC – Pacasmayo no practican una buena selección de personal.

- Identificando las necesidades del desempeño laboral del talento humano, está basado en programas de capacitación, tanto en lo administrativo, en lo técnico, contribuyendo a elevar el rendimiento integral en cada una de las áreas, beneficiando al cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.

2.1.3 Locales

a. Oscco (2015), de la Universidad Nacional José María Arguedas, en su trabajo de investigación titulado: *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, Apurímac, 2014*, llegó a las siguientes conclusiones:

- La gestión del talento humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de spearman (0.552).
- La planificación del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.
- La integración del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.483, coeficiente de correlación de spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.
- El desarrollo del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de spearman) con el desempeño laboral.

b. Inca (2015), de la Universidad Nacional José María Arguedas, en su trabajo de investigación titulado: *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015*, llegó a las siguientes conclusiones:

- 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.
- La selección de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.640, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y la calidad del trabajo.
- La selección de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.613, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y el trabajo en equipo.
- La capacitación de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.756, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre capacitación de personal y la calidad del trabajo.
- La capacitación de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.672, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre capacitación del personal y el trabajo en equipo.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Administración

Respecto a la palabra administración, viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios complejo y competitivo. (Chiavenato, 2006, p. 10)

Así mismo se define como, “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, Weinhrich y Cannice, 2012, p. 4).

A. Proceso administrativo

a. Planeación

Respecto a la planeación, “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” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 11).

La planeación también se entiende como, “proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y formulan programas para integrar y coordinar las actividades para desarrollar por parte de la compañía” (Bernal y Sierra, 2013, p. 52).

Así mismo se define como, el elemento del proceso administrativo que se encarga de determinar lo que la empresa es en la actualidad y lo que desea ser en un futuro a corto, mediano y/o largo plazo. En ese contexto la administración de sus trabajadores es un elemento clave para dicho objetivo. De forma general puede afirmarse que toda empresa debe proveer a futuro la cantidad y la calidad de su personal aplicando permanentemente e integradamente sus procesos técnicos de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, administración de carrera, remuneraciones y compensaciones. (Louffat, 2012, p. 4)

b. Organización

Koontz et al., (2008) afirman, “organización es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas se desempeñen en una organización” (p. 30).

La organización también se entiende como “el proceso con el que los administradores establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen en aras de las metas que ésta tenga” (Jones y George, 2006, p .8).

Otro concepto sobre la organización, consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear la estructura de la organización (quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones), establecer procedimientos y asignar recursos (Bernal y Sierra, 2013, p. 52).

Por otro lado, el término “organización” puede entenderse de diversas formas: una, como sinónimo de institución, corporación, empresa; también se le puede conceptualizar como un conjunto de elementos que están interrelacionados a efectos de lograr un

objetivo común o también puede ser entendida como elemento del proceso administrativo que se encarga de diseñar la estructura organizacional de una empresa. Los elementos básicos del diseño organizacional son tres: a) definición del modelo organizacional, b) diseño del organigrama, c) construcción de los manuales organizacionales (Louffat, 2012, p. 8).

c. Dirección

Koontz et al., (2008) afirman que, “dirigir es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar” (p. 31).

Stoner et al., (1996) afirman que, 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. (p. 13)

Bernal y Sierra (2013) afirman que es, un proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, etc., con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación. (p. 52)

Louffat (2012) señala que, es otro de los elementos básicos en la administración del potencial humano ya que se encarga de ejecutar lo anteriormente planeado y organizado. Para llevarlo a cabo necesita de los funcionarios que la constituyen, y son las personas quienes llevan a la práctica las diversas funciones y acciones administrativas en general. Ocurre que no todas las personas o trabajadores somos iguales, entonces estas

diferencias de personalidades hacen que se deba tener mucho talento a la hora de desarrollar las relaciones humanas, tanto a nivel individual como a nivel grupal, a nivel jefe subordinado, entre colegas o entre grupos, dentro y/o fuera de la organización. (p. 13)

d. Control

Koontz et al., (2008) afirman que, “controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño contra metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones” (p.31).

Bernal y Sierra (2013) mencionan que, es un proceso que consiste en evaluar y retroalimentar, es decir proveer la organización de información que le indique como es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima. (p. 52)

2.2.2 Gestión del talento humano

Chiavenato (2009), define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 42).

Por otro lado, Ibáñez (2011), refiere que la gestión del talento humano “es el proceso administrativo aplicado al acreditamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización y del país en general” (p. 19).

A. Características de la gestión del talento humano

Al respecto Ibáñez (2011) propone las siguientes características:

- El talento humano no se puede considerar como propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etcétera, son particularidades del patrimonio personal, individual, del ser humano e implica una disposición voluntaria de la persona. En este nuevo siglo, en el cual ya superamos la era de la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar sus servicios personales sin la justa y sin su pleno consentimiento (salvo una sanción impuesta por la sociedad, a través de la autoridad judicial, como el trabajo forzado, o las funciones censales y electorales, el servicio de las armas, y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas); es más, a nadie se le podrá impedir que se dedique a la profesión, industria, comercio o clase de trabajo que se acomode a su capacidad. (p. 19)
- Las experiencias, los conocimientos y las habilidades son intangibles; se manifiesta solamente a través de la conducta responsable de la persona, si bien se presenta los servicios a cambio de una remuneración, generalmente, en algunas organizaciones sociales, se piensa que los talentos humanos no tienen connotación económica alguna; por tanto, son los que menos atención y dedicación reciben en comparación de los otros recursos. Pero en la actualidad esto ha cambiado, ya que el potencial humano es la capacidad humana capaz de innovar, emprender, dinamizar y posibilitar un desarrollo organizacional sostenido y ejemplar, de ahí su importancia y su principal característica (p. 19).

2.2.2.1. Selección del talento humano

Al respecto, es el proceso técnico especializado que se encarga de recoger, en estricto orden de mérito, entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan y satisfagan los requisitos señalados en la convocatoria. Para poder seleccionar personal se hace necesario la aplicación de diversas pruebas que puedan evaluar al candidato

según las competencias requeridas por la institución, pudiendo haber pruebas de conocimiento, tests psicológicos, prueba de habilidades prácticas, referidas de experiencias laborales anteriores y pruebas médicas. (Louffat, 2012, p. 17)

Así mismo, Louffat (2012) afirma que, la selección es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de elegir entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan, en estricto orden de mérito, con el perfil de competencias establecido en la especificación de puestos para ocupar el puesto vacante ofertado por la institución en su convocatoria. (p. 101)

Por otro lado, Ibáñez (2011), postula que la selección de personal es un modo de evitar problemas laborales es saber elegir el personal idóneo para desempeñar un cargo predeterminado y prepararlo para ocuparlo, si se elige mal o se descuida la preparación del trabajador para desempeñar el puesto, se descubrirá demasiado tarde que la persona es incapaz de adaptarse al trabajo o que no pueda trabajar al máximo. Esto perjudica a la empresa y afecta la moral del grupo. Por eso, es indispensable seleccionar personal en forma sistemática de acuerdo con las etapas técnico y científico. (p. 82)

Por último, según establece el Decreto Supremo N° 005 - 90 - PCM (1990), en el Capítulo IV del Ingreso a Administración Pública y a la Carrera Administrativa, Artículo 30, el concurso de ingreso a la Administración Pública comprende las fases de convocatoria y selección de personal, que a continuación se desarrollan:

- a. **La fase de convocatoria comprende:** el requerimiento de personal formulado por los órganos correspondientes, con la respectiva conformidad presupuestal, la publicación del aviso de convocatoria, la divulgación de las bases del concurso, la verificación documentaria y la inscripción del postulante.
- b. **La fase de selección comprende:** la calificación curricular, la prueba de aptitud y/o conocimiento, la entrevista personal, la

publicación del cuadro de méritos y el nombramiento o contratación correspondiente.

A. Los predictores

En todo proceso de selección de personal debe de establecerse cuál será el enfoque a ser aplicado. En ese contexto surge el término “predictores” que se refieren a la cantidad o número de pruebas que deberán ser aplicadas y tomadas en cuenta para valorar las competencias de los candidatos. (Louffat, 2012, p. 101)

Los principales enfoques sobre predictores son:

- a. Predictor único**, se produce cuando se decide aplicar y tomar en cuenta para la selección final una sola prueba o método de evaluación. El resultado que se obtenga servirá para desarrollar el cuadro de mérito final.

- b. Predictores múltiples**, se produce cuando se decide aplicar varias pruebas o métodos de evaluación. El resultado obedece a dos modalidades.
 - a. Predictor múltiple de compensación**, se fundamenta en el que haber obtenido una evaluación negativa en una prueba no descarta totalmente al candidato del proceso de selección, ya que puede haber medido sólo un aspecto al candidato, pero si se analizan diversos aspectos en otras pruebas y se observa que sus evaluaciones son positivas y quizás en aspectos más relevantes, puede soslayarse y eliminar la evaluación negativa anterior.

 - b. Predictor múltiple de no compensación**, se fundamenta en que la evaluación tiene carácter eliminatorio. Así en caso de que se hayan aprobado varias pruebas con notas excelentes, pero en otra haya salido desaprobado, ésta última es causa de eliminación, porque se ve la integridad y

totalidad de todos los aspectos evaluados. Se observan dos posibilidades a ser optadas.

Teniendo en cuenta a Louffat (2012), en la elección del enfoque y la aplicación de las pruebas respectivas también es importante tomar en cuenta la relación entre el número de candidatos y el número de vacantes ofertadas. Así, una primera posibilidad se da cuando hay una vacante y hay un único potencial candidato; la segunda posibilidad, cuando hay varios candidatos potenciales concursando por una sola vacante, la tercera posibilidad, cuando hay varios candidatos potenciales concursando por varias vacantes ofrecidas; la cuarta posibilidad es cuando hay un candidato concursando simultáneamente por varias vacantes. (p. 103)

B. Objetivos de la selección del talento humano

Al respecto Ibáñez (2011), señala que los objetivos son: a) conocer la personalidad del candidato y su manera de realizar las funciones de cargo a la que postule (competencias, motivaciones, etcétera) b) escoger al individuo que está mejor calificado. c) elevar el nivel de criterios que el postulante apto utilizará una vez iniciada su labor d) lograr la máxima eficiencia y productividad de la empresa a través de la persona correctamente elegida. e) obtener personal que se sienta satisfecho con las actividades que desempeña. f) seleccionar a la persona con experiencia y conocimiento actualizados. g) seleccionar a la persona idónea. (p. 153)

C. Proceso de selección

Las etapas del proceso de selección de personal consideran la aplicación secuencial de diversas metodologías e instrumentos de evaluación (predictores), los cuales podrían sufrir variantes en el orden en que son aplicados, dependiendo de la institución, pero que de todas formas se aplican (Louffat, 2012, p. 103).

Por lo general el proceso de selección comprende el siguiente orden:

Etapa1. Llenado de solicitudes de empleo

El paso inicial de selección es saber cuántos candidatos se presentan al concurso y darle una revisión rápida a sus datos generales y a algunos específicos que puedan servir de filtro inicial y descartar aquellos candidatos que definitivamente están alejados de las especificaciones requeridas. (p. 103)

Etapa 2. Recepción y revisión de curriculum vitae

El curriculum vite o curriculum vitae u hoja de vida, es un documento en el cual un candidato presenta en forma resumida y ordenada su biografía personal y profesional. La revisión de CVs permite tener una noción más completa de la historia laboral del candidato, ya que en ella se especifican las experiencias académicas, laborales y referenciales en cuanto a tiempos, lugares y resultados, obteniéndose un perfil inicial sobre candidatos potenciales, candidatos medianamente potenciales y candidatos no potenciales, siendo estos últimos descartados del proceso. Si bien no hay un único formato de presentación, existe consenso en torno a que debe contemplar cuatro grandes bloques. (p. 103)

a. Bloque de datos personales, donde deben incluirse como mínimo las generales de ley:

- Nombre y apellidos.
- Número del documento de identidad.
- Estado civil.
- Dirección residencial.
- Número telefónico para contacto.
- Correo electrónico.

b. Bloque de datos de estudios, referidos a institución y fecha de obtención de:

- Grado académico de doctorado.
- Grado académico de maestría.
- Grado académico de bachiller.
- Título profesional o licenciatura.

- Registro de colegiatura profesional.
- Diplomaturas de especializaciones.

c. Bloque de experiencia laboral, donde se expresarán:

- Cargos ejercidos.
- Institución donde ejerció los cargos.
- Fechas de ejercicios de dichos cargos.
- Funciones desarrolladas.
- Resultados obtenidos.

d. Bloque de otros datos o datos varios, donde se podrían considerar aspectos no contemplados anteriormente, por ejemplo:

- Eventos de capacitación.
- Habilidades computacionales e informáticas.
- Dominio de idiomas extranjeros.
- Becas, premios honoríficos.
- Publicaciones académicas o comerciales.
- Membresías de clubes y/o gremios no profesionales.

Es necesario señalar que para poder “listar” las informaciones en cada uno de los bloques se pueden seguir dos criterios: el primero sería listar cronológicamente los hechos más recientes hasta los más antiguos; la opción segunda consistiría en comenzar listando los hechos más antiguos hasta llegar al más reciente. (Louffat, 2012, p. 105)

Louffat (2012) manifiesta respecto al curriculum vitae, “es un documento importante en el proceso de selección, porque es el primer elemento a ser evaluado, pudiendo causar una buena o mala impresión, debiendo ser considerado tanto en la forma o diseño como en el fondo o contenido” (p. 105).

En ese sentido existen algunas formas recomendadas para su elaboración.

En relación al contenido:

- No olvidar ningún aspecto esencial.
- Datos personales verídicos.
- Honestidad.

En relación a la redacción:

- Utilizar formas verbales que denoten acción.
- Precisar datos y fechas.
- Reflejar en todo momento un tono positivo.
- Sencillez en cuanto a tipo de letra y en cuanto a las expresiones.
- Brevedad, evitar párrafos largos.
- No abusar de tecnicismos.

En relación a la presentación:

- Debe de ser ordenada, limpia y mecanografiada.
- Cuidar la calidad de la impresión.
- El papel a utilizar debe de ser de calidad (no colores, el tamaño, etc.).
- Cuidar los espacios, márgenes y sangrías.
- El tipo de letra escogido debe ser fácil de leer, sin muchas filigranas.
- Poner especial esmero en la ortografía, la sintaxis, la gramática y los signos de puntuación.
- La extensión debe ser breve.
- En caso de fotografía, al lado superior derecho.
- En el caso de los servidores de confianza, el proceso de selección se limita al cumplimiento del perfil establecido para el puesto y no requieren aprobar un concurso público de méritos.

Así mismo la Ley N° 30057 (2013), en su capítulo I Incorporación al Servicio Civil, Artículo 8, afirma que el proceso de selección es el mecanismo de incorporación al grupo de directivos públicos, servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias. Tiene por finalidad seleccionar a las

personas más idóneas para el puesto sobre la base del mérito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad en el acceso a la función pública.

2.2.2.2. Desarrollo del talento humano

Dolan , Valle , Jackson y Shuler (2007), puntualizan que el desarrollo del talento humano en un “conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (p. 167).

A. Capacitación

Respecto a la capacitación, Louffat (2012), define que es el proceso técnico especializado que se encarga de velar por el mejoramiento y desarrollo continuo de competencias y de las potencialidades del trabajador. Esto facilita una actualización permanente y vanguardista en las teorías y aplicaciones que permitan velar por la empleabilidad del trabajador y la productividad organizacional a fin de evitar el síndrome del “desempleo tecnológico”, donde un trabajador por falta de capacitación podría quedar fuera del mercado laboral por no adecuarse a las nuevas metodologías y/o maquinarias e instrumentos de trabajo del moderno contexto de negocios. (p. 17)

Así mismo según, De Cenzo y Robbins (2008), “la capacitación es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo” (p. 65).

Por otro lado, se señala que, “la capacitación es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial humano que se encarga de ofrecer las condiciones para

que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo” (Louffat, 2012, p. 134).

Por otra parte mediante el Decreto Supremo N° 005 - 90 – PCM (1990), Capítulo IV del Ingreso a la Administración Pública y a la Carrera Administrativa, Artículo 35, las entidades públicas están obligadas a brindar capacitación inicial a los recién ingresados a la Administración Pública, sobre los fines y objetivos de la entidad, derechos y obligaciones y las funciones a desempeñar. La referida inducción constituye requisito básico para el inicio de la función pública.

La capacitación está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades y valores positivos del servidor tendientes a garantizar el desarrollo de la Carrera Administrativa, mejorar el desempeño laboral y su realización personal.

La capacitación es obligatoria en todas las entidades de la Administración Pública, debiendo utilizarse para tal propósito los medios o instrumentos con que cuenta el Estado a nivel nacional, regional y local y la cooperación técnica internacional.

A su vez la Ley N° 30057 (2013), Capítulo II de la Gestión de la Capacitación, Artículo 10, la finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Según la Ley N° 30057 (2013), Artículo 16, los tipos de capacitación son:

- **Formación laboral**, tiene por objeto capacitar a los servidores civiles en cursos, talleres, seminarios, diplomados u otros que

no conduzcan a grado académico o título profesional y que permitan en el corto plazo, mejorar la calidad de su trabajo y de los servicios que prestan a la ciudadanía. Se aplica para el cierre de brechas de conocimiento o competencias, así como para la mejora continua del servidor civil, respecto de sus funciones concretas y de las necesidades institucionales.

Están comprendidas en la formación laboral la capacitación interinstitucional y las pasantías, organizadas con la finalidad de transmitir conocimientos de utilidad general a todo el sector público.

- **Formación profesional**, conlleva a la obtención, principalmente del grado académico de maestrías en áreas requeridas por las entidades. Está destinada a preparar a los servidores públicos en universidades, y otros centros de formación profesional y técnica, de primer nivel; atendiendo a la naturaleza de las funciones que desempeñan y a su formación profesional.

B. Objetivos de la capacitación

Ibáñez (2011) postula los siguientes objetivos: a) cambiar la actitud del trabajador, para crear un clima laboral satisfactorio y volverlo más receptivo con la empresa. b) otorgar oportunidades para el desarrollo individual del trabajador. c) preparar al trabajador en nuevos conocimientos y habilidades necesarias en la realización de las tareas del puesto. (p. 212)

C. Importancia de la capacitación

Ibáñez (2011), afirma que las principales importancias son: a) ayuda al trabajador a adquirir y ampliar su nivel de conocimientos, para bien de su reclutamiento y desempeño en sus labores actuales. b) el trabajador se siente motivado para incrementar su competitividad y busca desarrollar más

habilidades. c) genera cambio de actitud en el trabajador, con lo que se logra su estabilidad emocional. d) contribuye en desarrollar calidad en la producción, ya que el trabajador más capacitado estará más informado sobre sus tareas y estará menos expuesto a cometer errores. (p. 212)

D. Proceso de capacitación

Según Louffat (2012), el proceso de capacitación básicamente comprende cuatro etapas.

Etapas 1. Diagnóstico de las necesidades

La necesidad de capacitación es el punto de inicio para poder establecer un programa, proceso o actividad de capacitación, la idea es descubrir a priori en que aspectos se debe focalizar la capacitación, hay diversas necesidades que impulsan la capacitación. (p. 136)

- Necesidad como carencia, ante la ausencia o falta de nivel de competencia.
- Necesidad como voluntad de cambio, para adecuarse a nuevas circunstancias.
- Necesidad como sensación percibida por el colectivo en su conjunto.
- Necesidad expresada por los sujetos en base a un autodiagnóstico.
- Necesidad relativa basada en la comparación.

Las conjunciones de dichas percepciones de necesidades dan origen a dos perspectivas institucionales de capacitación. El enfoque formativo se caracteriza porque la institución no distingue necesidades específicas, impone su criterio y selección de cursos, el participante no puede manifestar sus preferencias, se practica un uso intensivo de paquetes formativos estándar para reducir costos. (p. 136)

El enfoque participativo se caracteriza por evaluar las necesidades presentes y futuras, por buscar la participación activa del trabajador. Se dirige al autoaprendizaje, se plantea como solución a problemas reales, y empleo de paquetes formativos adaptados. En ese sentido existen tres niveles de diagnóstico que pueden ayudar a determinar dicha necesidad. (Louffat, 2012, p. 137)

- El nivel organizacional, se refiere a las necesidades organizacionales producto de decisiones estratégicas, estructurales u operativas que impulsan a la capacitación, por ejemplo, estrategias de crecimiento o desarrollo empresarial que implican aumento de sedes, aumento de personal, aumento de actividades o, por el contrario, estrategias empresariales de sobrevivencia que implican reducción de sedes, reducción de personal donde los trabajadores que se queden deberán de asumir las funciones de los que se van. También se pueden incluir aspectos estratégicos como la gestión de la cultura y del clima organizacional como factor de productividad que requiere motivación y satisfacción generadora de compromiso en el personal. (p. 137)
- El nivel de los puestos, por medio el análisis de la descripción (exigencias y características del puesto) y especificación de puestos (exigencias y características del ocupante del puesto) se pueden determinar discrepancias entre lo que se espera y lo que se realiza, por ejemplo, un aumento o reducción en el número de funciones implica necesidades de capacitación; un cambio en los métodos o empleo de tecnologías de trabajo para cumplir las funciones genera nuevas necesidades de capacitación, etc. (p. 138)
- El nivel de las personas, este aspecto se centra en la evolución permanente de las potencialidades del trabajador representada en el desarrollo de sus competencias en tres dimensiones: el rubro de conocimientos, el rubro de

habilidades y el rubro de actitudes, es decir el equilibrio entre los aspectos tangibles y los aspectos intangibles del capital intelectual. (p. 138)

Teniendo en cuenta a Louffat (2012), las herramientas o instrumentos básicos para poder recolectar información sobre necesidades de capacitación pueden ser:

- La revisión de documentos, tales como: plan estratégico, manual de organización y funciones, manual de organización y procesos, manual de políticas, manual de procedimientos, manual de instrucciones de uso, otros reglamentos específicos, inventarios y perfiles de recursos humanos, todos los procesos de área. (p. 140)
- La observación, la cual consiste en mirar permanentemente o según horarios preestablecidos el desempeño de los funcionarios en su lugar de trabajo, y anotar según protocolos previamente diseñados el comportamiento laboral, pudiendo ser una observación no participante, por la cual quien la realiza sólo se limita a mirar sin tener ningún contacto o conversación con los observados, o una observación participante, por la cual se permite interactuar, conversar con los observados. (p. 140)
- Los cuestionarios, se constituyen en un documento que contiene preguntas formuladas a los funcionarios, sobre las necesidades de capacitación. Los cuestionarios pueden contener preguntas cerradas y estandarizadas de tipo check list, o índices de concordancia por niveles donde el respondiente no tiene opción de escaparse de la pregunta o preguntas abiertas en donde se formulan preguntas para desarrollar a voluntad del participante quien se puede expresar o ser conciso o quizás comentar sobre aspectos no contemplados inicialmente. (p. 140)

- Las entrevistas, prácticamente son una versión oral o conversada sobre temas, asuntos, tópicos formales de la institución y/o informales con los funcionarios, pudiendo adoptarse una forma “cerrada” con preguntas estándares, o “abierta”, con preguntas flexibles que puede ser aplicadas individualmente o grupalmente. (p. 140)

Etapa 2. Diseño de la capacitación

El diseño trata de desarrollar aspectos de contenidos o fundamentos pedagógicos del programa de capacitación, cada programa de capacitación deberá contemplar. (Louffat, 2012, p. 140)

- a. Las necesidades detectadas entre perfil del puesto y competencias del funcionario.
- b. Objetivos perseguidos, a medida que sea mayor el nivel de adquisiciones, conocimientos y habilidades establecidos como objetivo del curso, más extendidos, profundos y específicos serán los contenidos.
- c. Características de los alumnos, situación y entorno.
- d. Requisitos de los contenidos de un curso:
 - Relevantes, que sean temas o tópicos importantes para el desarrollo institucional y personal.
 - Adaptables, que se puedan aplicar a la realidad o contexto particular del capacitado.
 - Pertinentes y transferibles, que puedan ser pasibles de ser difundidos y conocidos con los colegas, transfiriendo el know – how aprendido.
 - Actualizados, que sean temas en boga, de aplicación en la coyuntura de los tiempos moderno.
 - Secuenciales, que se realizan paso a paso, siguiendo una línea sistemática y coherente.
 - Graduados que se desarrollen de acuerdo a niveles o intensidades a saber: básicos, intermedios, avanzados.

- Constituidos por una o varias unidades que le den secuencia y consistencia a la programación y metodología a desarrollar.

Etapa 3. Implementación de la capacitación

Es la etapa encargada de operacionalizar la ejecución de los programas, actividades o curso de capacitación, para lo cual, básicamente habría que definir algunos tópicos específicos que respondan básicamente las siguientes preguntas. (Louffat, 2012, p. 141)

a. ¿Quiénes son los capacitadores?

Se refiere a los personajes encargados de desarrollar la actividad de capacitación programada. Básicamente pueden ser capacitadores internos constituidos por el personal que labora en la propia institución, asignados para tal tarea en base a su experiencia o por cursos de capacitación previamente desarrollados y que se retransmiten como efecto multiplicador o capacitadores externos, contratados para la ocasión, quienes llevan directamente su know – how para aplicarlo dentro de la institución. (Louffat, 2012, p. 141)

Cuando los capacitadores son internos esto genera las siguientes ventajas: se conoce la idiosincrasia de la institución y de los colegas, se puede utilizar un lenguaje común, es más cómodo porque se conocen por las interrelaciones humanas y antecedentes de su comportamiento en la empresa y no genera resistencias, hay un compromiso fruto de que todos pertenecen a la misma institución. (Louffat, 2012,p.142)

Cuando los capacitadores son externos, ofrecen un know - how moderno, actualizado, aplican técnicas y

didácticas acordes al tipo de capacitación, se produce así una relación formal con los capacitados y se generan mayores expectativas en ellos, por lo novedoso, no hay problemas de rangos jerárquicos. Dentro de las desventajas esta la menor frecuencia de contacto una vez terminada la capacitación, es muy costosa en ocasiones puede tornarse muy formal la relación capacitado - capacitador. (Louffat, 2012, p. 142)

b. ¿Cuándo se produce la capacitación?

El momento o período de tiempo en el cual se debe desarrollar el proceso de capacitación también es importante. Se refiere a la decisión sobre si la capacitación se realiza en horario de trabajo o fuera de él; la decisión sobre la frecuencia, se refiere al número de sesiones y a su periodicidad, (semanal, mensual, trimestral, semestral o anual). En este aspecto, lo más importante se refiere a la tarea de programación para permitir que el flujo sea continuo, gradual, sistemático y en la medida de lo posible no afecte el desempeño laboral del capacitado ni el sistema de trabajo, institucional, recordando que la combinación de carga de estudio significa un doble esfuerzo, con el consiguiente desgaste. Es necesario por lo tanto dosificar la actuación del capacitado. (Louffat, 2012, p. 151)

Etapas 4. Evaluación de la capacitación

¿Cómo saber si un programa, curso o actividad ha sido eficaz y eficiente?, la forma natural de determinarlo es a partir de una evaluación que procure medir la generación de valor económico referido a la rentabilidad financiera de la inversión realizada y la generación de valor social, buscando medir el

mejoramiento de las potencialidades individuales del trabajador y de la organización como un todo. (Louffat, 2012, p. 151)

Todo proceso de evaluación implica comparar lo que se ha obtenido en período de tiempo diferentes, existen cuatro momentos de evaluación de la capacitación.

- a. **La situación inicial**, es el momento referente de la medición, como se encuentra el futuro capacitado antes de iniciar la capacitación. Es una especie de diagnóstico de las necesidades de capacitación de los trabajadores y de la institución. (p. 151)
- b. **La situación deseada**, es la proyección a un segundo momento de lo que el capacitado debe lograr con la capacitación que ha seguido. Se encarga de analizar la marcha del proceso de enseñanza - aprendizaje y el avance en los objetivos iniciales planteados. (p. 151)
- c. **La situación lograda**, es lo que efectivamente ha conseguido como resultado concreto en la práctica con la capacitación seguida también se le conoce como evaluación sumativa. (p. 151)
- d. **La situación mantenida**, es la capacidad de medir el impacto y la transferencia del know - how recibido a otros compañeros y a la organización, a modo de impacto o recuperaciones cuantitativas y cualitativas. (p. 151)

E. Enfoques de la capacitación

Como señala De Cenzo y Robbins (2005), los métodos de capacitación y desarrollo más populares utilizados por las organizaciones son los sucesivos:

a. Capacitación en el puesto de trabajo

Su popularidad se puede atribuir a su forma simple y a que son menos costosos en su operación. La capacitación en el puesto coloca a los empleados en situaciones de trabajo reales y los vuelve inmediatamente productivos, aprenden haciendo. La capacitación en el puesto de trabajo cobra sentido difícil de simular o en las que puede aprenderse con rapidez viendo y haciendo.

Una desventaja de la capacitación en el puesto de trabajo puede ser la baja productividad durante el proceso de desarrollo de las habilidades de los empleados. Otra la constituye lo que cometen los aprendices mientras aprenden. Sin embargo, cuando los problemas potenciales que estos puedan provocar son mínimos, donde las instalaciones y el personal para la capacitación están limitados o son muy caros, o donde es deseable que los trabajadores aprendan a realizar trabajos bajo condiciones normales. (p. 230)

b. Capacitación fuera del puesto de trabajo

Este tipo de capacitación abarca diversas técnicas:

- Conferencias en los salones de clase.
- Video y películas.
- Ejercicio de simulación.
- Capacitación basada en computadora.
- Capacitación de vestíbulo.
- Enseñanza programada.

Las instalaciones requeridas van desde un pequeño salón improvisado hasta un gran centro de desarrollo con amplias salas de conferencias que se complementan con pequeñas salas de exposición que cuentan con equipos de alta tecnología para la enseñanza. Sin embargo, dada su popularidad de hoy en

día orientadas hacia la tecnología, se hace necesario revisar la enseñanza programada.

La técnica de la instrucción programada puede darse en forma de pruebas y manuales programados, de presentaciones grabadas, y en algunas organizaciones con mayores recursos se utilizan máquinas de enseñanza. Todos los enfoques programados tienen una característica común: condensan el material de aprendizaje en secuencias lógicas bien organizadas que requieren respuestas del aprendiz. El formato ideal proporciona una retroalimentación casi instantánea que le permite saber si su respuesta es correcta. (p. 231)

Tabla 1

Métodos de capacitación fuera del puesto de trabajo

Conferencia en los salones de clase	Las conferencias se diseñan para comunicar habilidades específicas en las relaciones interpersonales, técnicas o soluciones de problemas.
Videos y películas	Este sistema se usa para demostrar habilidades muy especializadas que no es fácil presentar por medio de otros métodos de capacitación.
Ejercicio de simulación	La capacitación ocurre realizando realmente el trabajo. Entre este tipo de ejercicios se pueden incluir en análisis de los casos, los ejercicios vivenciales, la dramatización o la toma de decisión en grupo.
Capacitación basada en computadora	Se programa una computadora para simular el ambiente de trabajo e imitar algunos elementos reales del puesto.
Capacitación de vestíbulo	Capacitación con el equipo real que se utiliza en los puestos de trabajo, pero se lleva a cabo fuera del escenario real, en una estación de trabajo simulada.
Enseñanza programada	Materiales de trabajo condensados en secuencias altamente ordenados y lógicas. Puede incluir tutoriales por computadora, discos de video interactivos y simulaciones en realidad virtual.

Fuente: De Cenzo y Robbins, 2005, p. 231

2.2.3 Desempeño laboral

Según Chiavenato (2002) respecto al desempeño laboral menciona, “es la eficiencia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción” (p. 264).

A su vez Shermerthom (2006) hace referencia que el desempeño laboral, es la cantidad y la calidad de las tareas realizadas por un individuo o un grupo de ellos en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad, y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Entonces el desempeño laboral es la eficiencia con que se llevan las actividades, la utilización de los recursos; y la eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos que se ha planteado la organización. (p. 156)

A. Evaluación del desempeño

Según Louffat (2012), la evaluación del desempeño es muy importante porque permite diagnosticar el nivel de competencia de los funcionarios y, a partir de ahí, tomar las medidas oportunas para mejorarlo de acuerdo a las potencialidades del funcionario y a favor del desarrollo organizacional. También sirve como parámetro para el desarrollo de carrera y planes sucesorios, ya que los mejores trabajadores estarán a la vanguardia de la candidatura de los planes sucesorios de carreras. También sirven de referencia base para otorgar niveles remunerativos y de compensaciones que se ameriten. (p. 159)

Por otro lado, respecto a la evaluación del desempeño Ibañez (2011), argumenta que es un proceso técnico de mayor importancia, pero poco desarrollado. Mediante la evaluación se aprecia y se mide de forma inmediata el desempeño del trabajador en sus funciones, en su puesto de trabajo, siendo su fin último el proporcionar y consolidar su realización como persona a través del trabajo. La evaluación es un proceso que sirve de base para ser efectivos, en su momento, la promoción, los ascensos, desplazamientos; así como para formar

cuadro de méritos, que sirvan para conocer el comportamiento laboral de los trabajadores. Históricamente la evaluación del desempeño fue vista como elemento clave relacionado al castigo, la punición, etc., cuando en realidad de lo que se trata es de corregir, mejorar, solucionar las debilidades del personal y de maximizar las potencialidades del trabajador. (p. 91)

Por último, Louffat (2012) hace mención que “la evaluación del desempeño es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir sistemática y periódicamente la eficacia y eficiencia del funcionario en el cumplimiento de sus tareas actuales” (p. 159).

2.2.3.1 Eficiencia

Stephen y Coulter (2010) cita el diccionario de la real academia y menciona: Eficiencia: “Del latín *efficientia*, virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Del mismo modo la define como, capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles” (p. 364).

La eficiencia con que se lleven las actividades nos ayuda a poder detectar y controlar, si las cosas ocurren de acuerdo a lo planeado, también permite conocer si las personas se desempeñan de manera correcta, y si tienen o no las competencias que el puesto exige.

a. Características de la eficiencia

Hernández (2011) describe las siguientes características: a) la eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. b) la eficiencia no se preocupa por los fines sino por los medios. c) la eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. d) se

relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo. (p. 22)

2.2.3.2. Competencias

Franklin y Krieger (2011) sostiene que, “las competencias integran conocimientos, habilidades y destrezas cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que se movilizan y orientan para resolver situaciones problemáticas reales, de carácter social, laboral, comunitario y axiológico” (p. 429).

En el caso del mundo laboral, competencias son las capacidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y resolutivas en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles de trabajo. (p. 429)

Los conocimientos son saberes que se acreditan mediante la presentación de un título o diploma certificado por una entidad acreditada al efecto (entidad reconocida por el sistema educativo, el sistema de formación profesional, etcétera). (p. 429)

Las habilidades son capacidades para desempeñar un rol, una ocupación, una actividad. Las habilidades se demuestran; por ejemplo, si voy a contratar una secretaria la siento frente una PC y observo sus conocimientos en el uso de los programas relacionados con el puesto; si lo que necesito es un operario capaz de fabricar sillas, le daré las herramientas y los materiales para hacerlo y observaré su desempeño en cuanto a calidad y productividad. (p. 429)

La aptitud está relacionada con la capacidad de desempeñar una función determinada. Por ejemplo, aptitud comunicativa, de trabajo en equipo, de liderazgo, socio participativa. Las aptitudes son variables que condicionan el potencial de aprendizaje de los individuos, y se evalúan

mediante exámenes psicotécnicos de incorporación laboral (gráficos y proyectivos). (p. 429)

La actitud es la predisposición, la motivación y el comportamiento mismo que muestra el individuo en relación con la tarea a desempeñar. Un ejemplo de actitud sería la predisposición de un empleado a realizar bien su trabajo, al punto de que su jefe le pide que trabaje horas extras lo hará de buena gana. Las actitudes y rasgos de personalidad se evalúan mediante entrevistas de comportamiento, y también a través de exámenes gráficos y proyectivos. (p. 429)

Así las competencias se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en diferentes circunstancias; constituyen la capacidad real de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. Al mismo tiempo, el concepto de competencias está asociado al análisis de las actividades profesionales, técnicas y operativas, y al manejo de procesos que son necesarios para cumplir perfectamente los objetivos y metas que aquellas implican. La competencia también se refiere a series de conocimientos que hay que adoptar para lograr objetivos y metas, así como las actividades necesarias para desempeñar un rol dentro de las organizaciones con eficiencia y eficacia. (p. 429)

2.3 Marco conceptual

Actitud

Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de los individuos con los demás.

Administración

Es el proceso consistente en planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos de la organización y los esfuerzos de los grupos de individuos u organizaciones para alcanzar determinados objetivos comunes con eficiencia y eficacia.

Capacitación

Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Competencias

Son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

Desempeño laboral

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo.

Eficacia

Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia

Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función haciendo uso adecuado de los recursos.

Gestión del talento humano

Es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

La gestión del talento humano tiene una relación significativa con el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

3.2.2 Hipótesis específicas

- a. La selección del talento humano tiene una relación significativa con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.
- b. La selección del talento humano tiene una relación significativa con las competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.
- c. El desarrollo del talento humano tiene una relación significativa con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.
- d. El desarrollo del talento humano tiene una relación significativa con las competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

3.2 Variables

Arias (2012) define que, “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57).

V1: Gestión del talento humano

V2: Desempeño laboral

3.3 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable I GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. (Chiavenato,2009)	Es el conjunto de procesos que permiten tener personas competitivas que cuenten con habilidades y actitudes y ayuden a lograr los objetivos de la institución.	Selección del talento humano	Curriculum vitae
				Examen de conocimientos
				Entrevista personal
			Desarrollo del talento humano	Crecimiento profesional
				Diseño de la capacitación
				Implementación de la capacitación
				Evaluación de la capacitación
Variable II DESEMPEÑO LABORAL	Es la eficiencia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato,2002)	Es el desempeño eficaz de los trabajadores de una organización y el indispensable en una organización de tal manera que contribuyen al logro de los objetivos.	Eficiencia	Capacidad de trabajo
				Cumplimiento de responsabilidades
				Logro de objetivos
			Competencias	Habilidad
				Actitud
				Aptitud
				Solución de problemas

3.4 Metodología

3.4.1 Enfoque

El presente trabajo de investigación corresponde al enfoque cuantitativo y se fundamenta en que, “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4).

3.4.2 Tipo de estudio

El presente trabajo corresponde al tipo de investigación descriptivo - correlacional, puesto que tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.(Arias, 2012, p. 25)

Del mismo modo afirman que, “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández et al., 2014, p. 93).

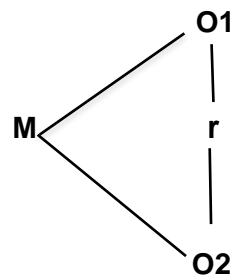
En tal sentido el presente trabajo de investigación, por sus propósitos, es una investigación de tipo descriptivo - correlacional.

3.4.3 Diseño de investigación

El diseño de investigación para el presente trabajo de investigación ha sido, diseño no experimental puesto que Carrasco (2007) menciona, “los diseños no experimentales son aquellos cuyas variables carecen de manipulación intencional y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimentan. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (p. 71).

Por otro lado, también se define al diseño no experimental como se menciona a continuación, “es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández et al., 2014, p. 152).

Dentro del diseño no experimental, esta investigación es del tipo de diseño transversal correlacional, ya que, “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., p. 154). El diseño de investigación no experimental transversal correlacional tiene el siguiente esquema.



Donde :

M = Muestra

O1=Observación de la Variable 1 (Gestión del talento humano).

O2= Observación de la Variable 2 (Desempeño laboral).

r = Correlación entre las variables de estudio.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

Arias (2012) afirma que, la población o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema de investigación y por los objetivos del estudio. (p. 81)

Por otro lado, Carrasco (2007) mencina que es, “el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p. 236).

Para la presente investigación, se consideró como población de estudio, a todo el personal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, conformada por un total de 105 personas que laboran como personal administrativo.

Tabla 2

Personal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba

Personal de la MPCT	N° de personal
Funcionarios	14
Locación de servicios	30
Contrato Administrativo de Servicios	10
Nombrados	51
Número total de trabajadores	105

Fuente: CAP-2015 Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba

3.5.2 Muestra

La muestra es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son la de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población. (Carrasco, 2007, p. 237)

Del mismo modo señalan, “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (Hernández et al., 2014, p. 173).

La muestra seleccionada para el presente trabajo de investigación ha sido mediante la tabla de error.

Carrasco (2007) afirma, la tabla de error constituye uno de los instrumentos más prácticos usados en la investigación científica para el tratamiento de la población y la muestra; más concretamente, para determinar el tamaño de la muestra o calcular cuántos elementos de la población deben ser tomados para constituir la muestra. (p. 245)

Este método, “igualmente precisa qué cantidad tomar cuando las poblaciones son pequeñas. Si la población es menos de 500 debe tomarse como muestra una cantidad igual o más de la mitad de la población, para cualquier margen de error” (Carrasco, 2007, p. 245).

De esta manera es como se ha establecido la muestra para la presente investigación, siendo la misma cantidad que la población representada por 105 personas que laboran como personal administrativo.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.2 Técnica

Al respecto Arias (2012) señala que, “se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67).

Para el presente trabajo de investigación se utilizó como técnica la encuesta, Carrasco (2005) afirma que, es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene además se considera como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo. (p. 314)

3.6.3 Instrumento

Al respecto Arias (2012) afirma, “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 68).

Para el presente trabajo, se empleó como instrumento el cuestionario, al respecto Carrasco (2007) afirma que, “es el instrumento de investigación

social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas” (p. 318).

3.7 Métodos de análisis de datos

a. Alfa de cronbach

El alfa de Cronbach permite medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación, lo cual han sido revelados en base al resultado que se obtuvo del desarrollo de una prueba piloto, determinada en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados (según tabla de Kuder Richardson), ejercicio que han sido resueltas en el programa estadístico SPSS V23.

b. Coeficiente de correlación Rho de Spearman

Los coeficientes rho de Spearman, simbolizado como r_s , son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales. (Hernández, et al., 2014, p. 322)

Tabla 3*Coeficiente de correlación Rho de Spearman*

Valor	Significado
-1	Correlación negativa perfecta
-,9 a -,99	Correlación negativa muy alta
-,7 a -,89	Correlación negativa alta
-,4 a -,69	Correlación negativa moderada
-,2 a -,39	Correlación negativa baja
-,01 a -,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
,01 a ,19	Correlación positiva muy baja
,2 a ,39	Correlación positiva baja
,4 a ,69	Correlación positiva moderada
,7 a ,89	Correlación positiva alta
,9 a ,99	Correlación muy alta
1	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados de la investigación

A continuación, se muestran los resultados obtenidos luego de haber diligenciado el instrumento de investigación previamente validado por los jueces expertos, en primer lugar se detallan el análisis descriptivo de los datos generales y en segundo lugar el análisis inferencial realizado por medio del programa estadístico SPSS V23.

4.1.1 Fiabilidad (Alfa de Cronbach)

El alfa de Cronbach permite medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación, determinada en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados, según tabla de Kuder Richardson que se muestra a continuación:

Tabla 4

Fiabilidad según Kuder Richardson

Valor	Significado
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Kuder Richardson

4.1.2 Datos generales

Tabla 5

Género del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	54	51,4	51,4	51,4
	Masculino	51	48,6	48,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V23

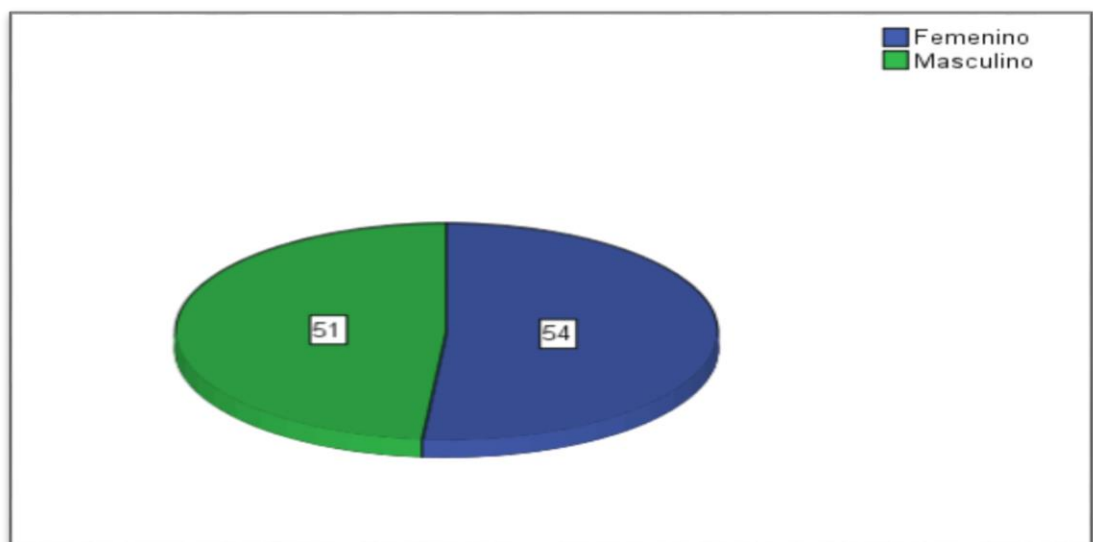


Figura 1. Género del personal

La tabla 5 y figura 1, indica que en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, de los 105 trabajadores encuestados el 51,4% que representa a 54 mujeres y el 48,6% que representa a 51 varones. Los resultados estadísticos obtenidos nos muestran que en esta institución predomina el sexo femenino.

Tabla 6

Edad del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 25 años	13	12,4	12,4	12,4
	De 26 a 35 años	33	31,4	31,4	43,8
	De 36 a 45 años	44	41,9	41,9	85,7
	De 46 a más años	15	14,3	14,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V23

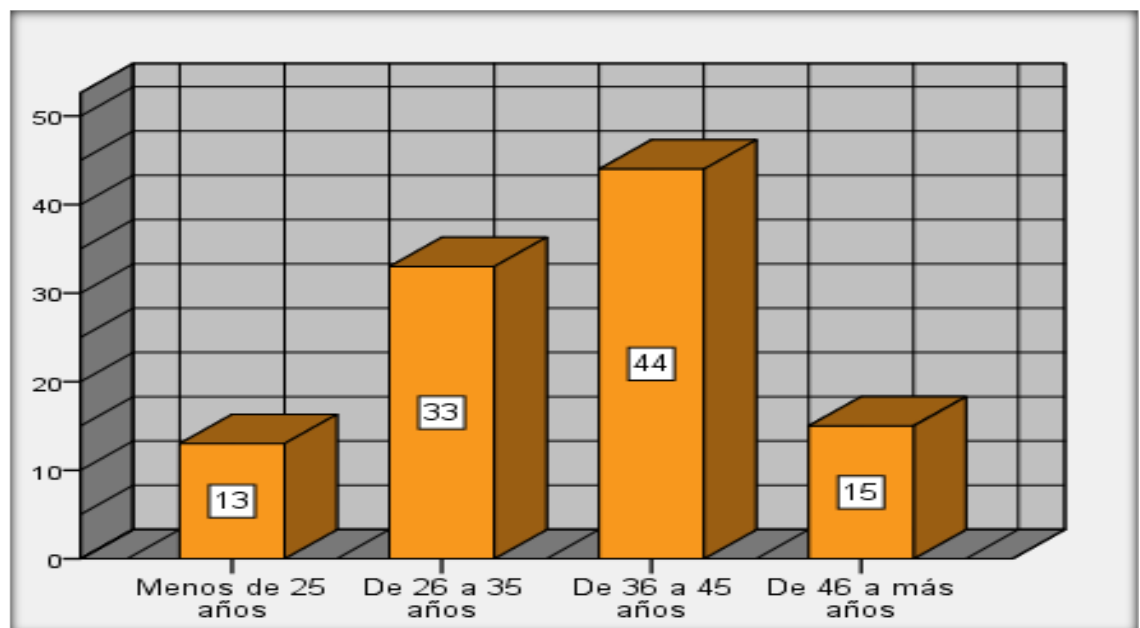


Figura 2. Edad del personal

La tabla 6 y figura 2, indica que en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, de los 105 trabajadores encuestados el 41,9% que representa a 44 trabajadores que tienen entre 36 a 45 años de edad; seguido de un 31,4% que representa a 33 trabajadores que están entre los 26 a 35 años de edad; a ello le sigue un 14,3% que representa a 15 trabajadores que están en el margen de 46 años de edad a más y finalmente un 12,4% que representa a 13 trabajadores que tienen menos de 25 años de edad. Los resultados estadísticos obtenidos nos muestran que en esta institución hay más trabajadores que tienen entre 36 a 45 años de edad.

Tabla 7

Grupo ocupacional al que pertenece el personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Profesional	49	46,7	46,7	46,7
	Técnico	22	21,0	21,0	67,6
	Auxiliar	34	32,4	32,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V23

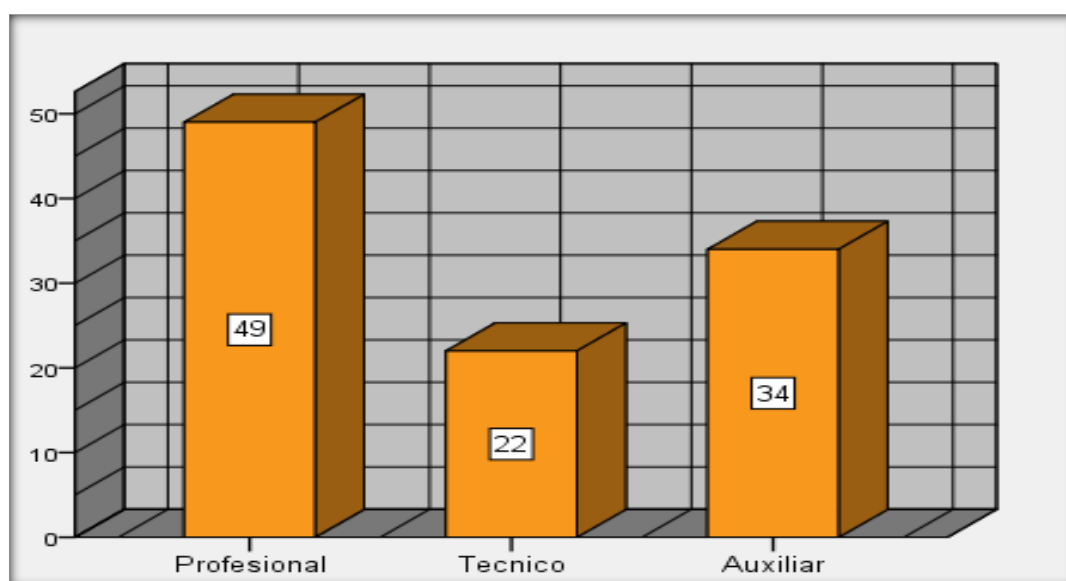


Figura 3. Grupo ocupacional al que pertenece el personal

La tabla 7 y figura 3, indica que en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, de los 105 trabajadores encuestados, el 46,7% que representa a 49 trabajadores que están dentro del grupo ocupacional profesional; seguido de un 32,4% que representa a 34 trabajadores que están dentro del grupo ocupacional auxiliar y finalmente un 21% que representa a 22 trabajadores que están dentro del grupo ocupacional técnico. Los resultados estadísticos obtenidos nos muestran que en esta institución hay más profesionales laborando.

Tabla 8

Estadísticas de fiabilidad (V1 y V2: Gestión del talento humano y desempeño laboral)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,761	,761	20

Fuente: SPSS V23

Con relación a la tabla 8, se puede afirmar de acuerdo a lo establecido por la tabla de Kuder Richardson, el resultado obtenido es de 0,761 se ubica en el rango de 0,72 a 0,99. Por consiguiente este resultado representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación.

Tabla 9

Estadísticas de fiabilidad (V1: Gestión del talento humano)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,745	,745	20

Fuente: SPSS V23

Con relación a la tabla 9, se puede afirmar de acuerdo a lo establecido por la tabla de Kuder Richardson, el resultado obtenido es de 0,745 se ubica en el rango de 0,72 a 0,99. Por consiguiente este resultado representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación en la presente investigación.

Tabla 10

Estadísticas de fiabilidad (V2: Desempeño laboral)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,752	,752	20

Fuente: SPSS V23

Con relación a la tabla 10, se puede afirmar de acuerdo a lo establecido por la tabla de Kuder Richardson, el resultado obtenido es de 0,752 se ubica en el rango de 0,72 a 0,99. Por consiguiente este resultado representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación en la presente investigación.

4.1.3 Frecuencias

Tabla 11

Tabla de frecuencias (V1: Gestión del talento humano)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	5,7	5,7
	Muy pocas veces	21	20,0	25,7
	Algunas veces	12	11,4	37,1
	Casi siempre	39	37,1	74,3
	Siempre	27	25,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0

Fuente: SPSS V23

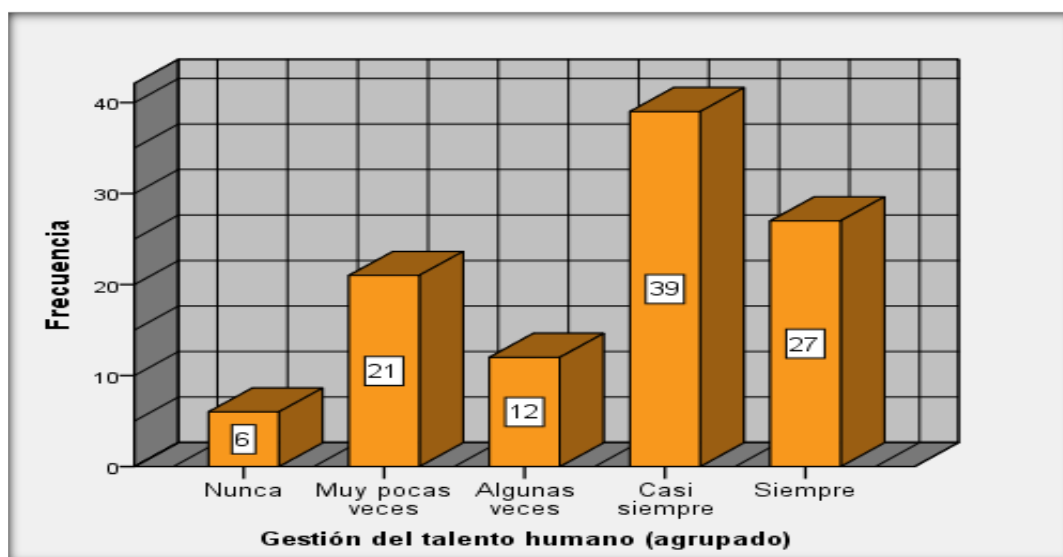


Figura 4. Gestión del talento humano del personal

En la tabla 11 y figura 4, se observa que el 37,1% que representa a 39 colaboradores encuestados manifiesta que casi siempre existe gestión del talento humano, mientras que el 25,7% que representa a 27 colaboradores señalan que siempre existe gestión del talento humano. En conclusión, el mayor porcentaje de colaboradores afirma que casi siempre se considera curriculum vitae, examen de conocimientos, entrevista personal y que el contenido de la capacitación es de acuerdo a su puesto de trabajo.

Tabla 12

Tabla de frecuencias (V1D1: Selección del talento humano)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	8,6	8,6	8,6
	Muy pocas veces	12	11,4	11,4	20,0
	Algunas veces	21	20,0	20,0	40,0
	Casi siempre	42	40,0	40,0	80,0
	Siempre	21	20,0	20,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V23

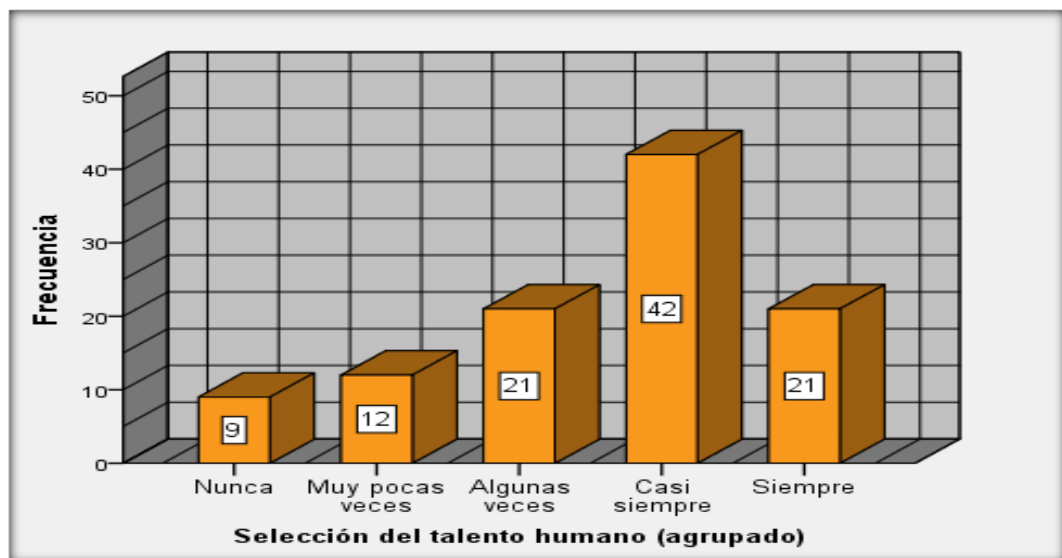


Figura 5. Selección del talento humano del personal

En la tabla 12 y figura 5, se observa que el 40,0% que representa a 42 colaboradores encuestados manifiesta que casi siempre existe selección del talento humano, mientras que el 20,0% que representa a 21 colaboradores señalan que algunas veces existe selección del talento humano. En conclusión, el mayor porcentaje de colaboradores afirma que casi siempre se considera los datos plasmados en su curriculum vitae, examen de conocimientos, experiencias anteriores de trabajo, entrevista personal de acuerdo al puesto de trabajo.

Tabla 13

Tabla de frecuencias (V1D2: Desarrollo del talento humano)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	17,1	17,1	17,1
	Muy pocas veces	6	5,7	5,7	22,9
	Algunas veces	21	20,0	20,0	42,9
	Casi siempre	45	42,9	42,9	85,7
	Siempre	15	14,3	14,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V23

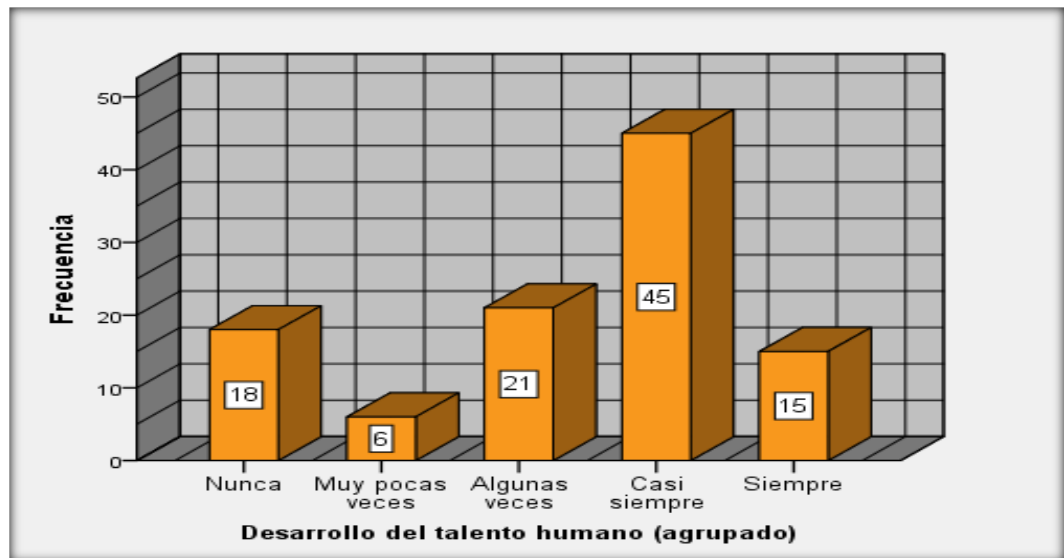


Figura 6. Desarrollo del talento humano del personal

En la tabla 13 y figura 6, se observa que el 42,9% que representa a 45 colaboradores encuestados manifiesta que casi siempre existe desarrollo del talento humano, mientras que el 20,0% que representa a 21 colaboradores señalan que algunas veces existe desarrollo del talento humano. En conclusión, el mayor porcentaje de colaboradores afirma que casi siempre tiene oportunidad de ascenso a un nivel superior inmediato de acuerdo al grupo ocupacional al que pertenece, la capacitación de la permitido desarrollar nuevas competencias, el contenido de la capacitación es de acuerdo al puesto de trabajo, la capacitación contribuye a mejorar su desempeño laboral.

Tabla 14

Tabla de frecuencias (V2: Desempeño laboral)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,9	1,9
	Muy pocas veces	17	16,2	18,1
	Algunas veces	50	47,6	65,7
	Casi siempre	30	28,6	94,3
	Siempre	6	5,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0

Fuente: SPSS V23

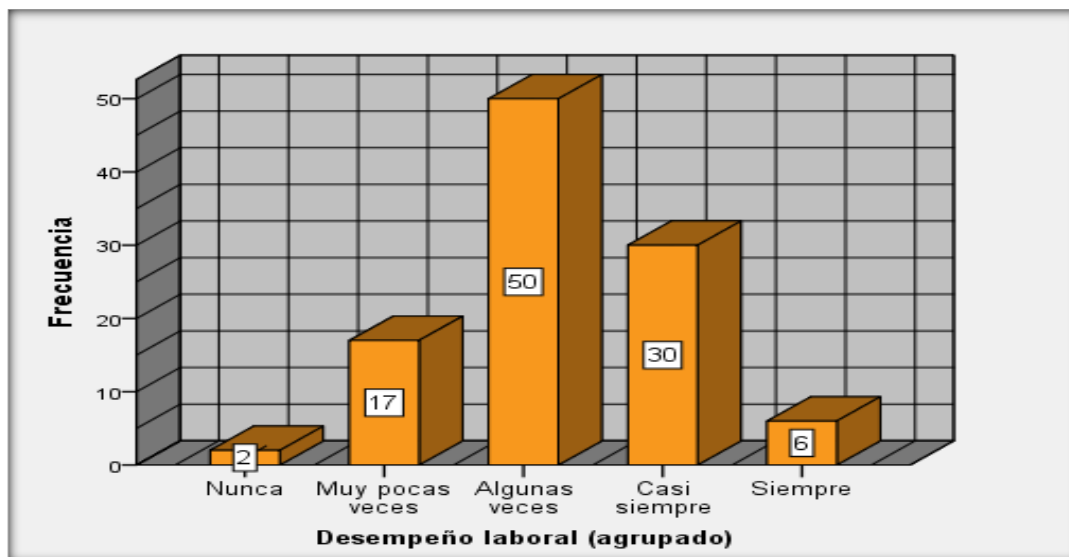


Figura 7. Desempeño laboral del personal

En la tabla 14 y figura 7, se observa que el 47,6% que representa a 50 colaboradores encuestados manifiesta que algunas veces se viene dando el desempeño laboral, mientras que el 28,6% que representa a 30 colaboradores señalan que casi siempre se viene dando el desempeño laboral. En conclusión, el mayor porcentaje de colaboradores afirma que algunas veces se brinda autonomía en el desarrollo de su trabajo, le otorgan oportunidad para asumir nuevos retos en su puesto de trabajo y brindan facilidades ante cualquier dificultad en su puesto de trabajo.

Tabla 15

Tabla de frecuencias (V2D1: Eficiencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	7,6	7,6	7,6
	Muy pocas veces	37	35,2	35,2	42,9
	Algunas veces	47	44,8	44,8	87,6
	Casi siempre	10	9,5	9,5	97,1
	Siempre	3	2,9	2,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V23

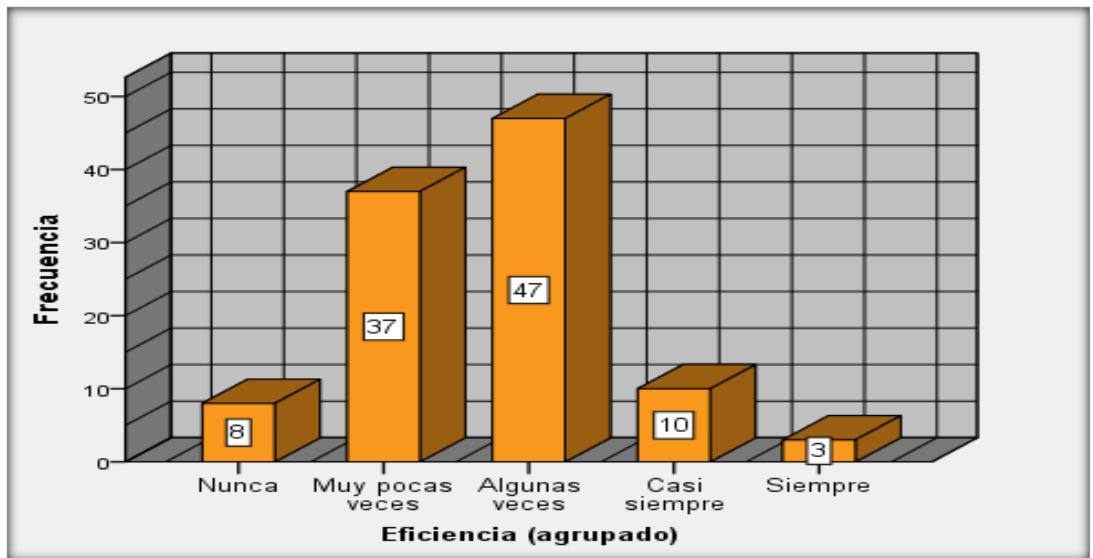


Figura 8. Eficiencia del personal

En la tabla 15 y figura 8, se observa que el 44,8% que representa a 47 colaboradores encuestados manifiesta que algunas veces existe eficiencia en el desempeño laboral, mientras que el 35,2% que representa a 37 colaboradores señalan que muy pocas veces existe eficiencia en el desempeño laboral. En conclusión, el mayor porcentaje de colaboradores afirma que algunas veces se brinda autonomía en el desarrollo de su trabajo, le otorgan oportunidad para asumir nuevos retos en su puesto de trabajo, brindan facilidades ante cualquier dificultad en su puesto de trabajo e identifica rápidamente las necesidades del público en general.

Tabla 16

Tabla de frecuencias (V2D2: Competencias)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3,8	3,8	3,8
	Muy pocas veces	24	22,9	22,9	26,7
	Algunas veces	32	30,5	30,5	57,1
	Casi siempre	36	34,3	34,3	91,4
	Siempre	9	8,6	8,6	100,0
Total		105	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V23

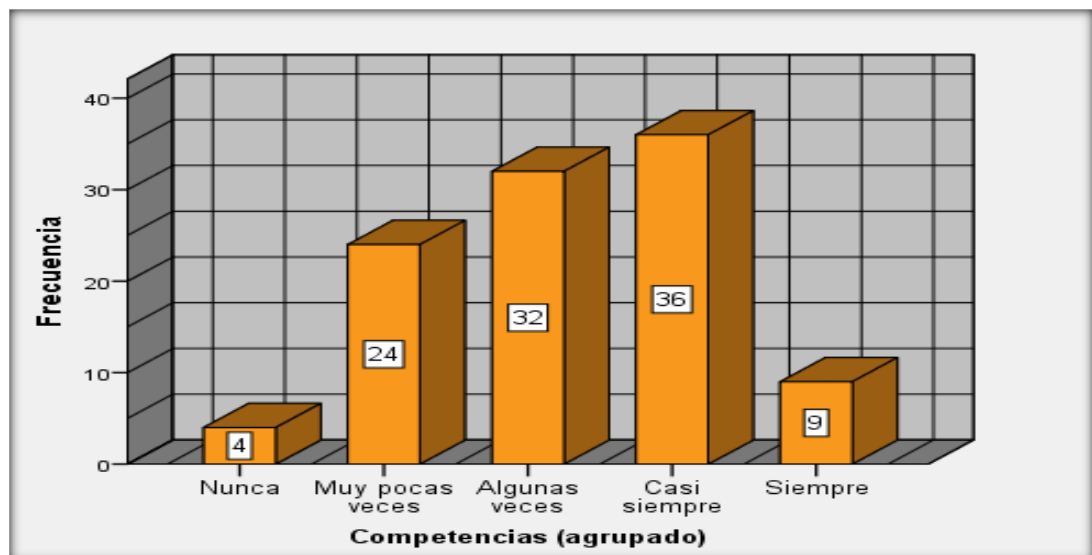


Figura 9. Competencias del personal

En la tabla 16 y figura 9, se observa que el 34,3% que representa a 36 colaboradores encuestados manifiesta que casi siempre existe competencias del personal, mientras que el 30,5% que representa a 32 colaboradores señalan que algunas veces existe competencias del personal. En conclusión, el mayor porcentaje de colaboradores afirma que casi siempre los colaboradores brindan solución a problemas de forma acertada, responde con facilidad a situaciones complicadas en el entorno laboral, se adapta fácil a los cambios que se suscitan en el trabajo, resuelve rápidamente los problemas.

4.2 Contratación estadística de hipótesis

4.2.1 Prueba de hipótesis general

Siendo el objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017 a continuación se muestra la hipótesis nula (H_0) y alterna (H_a) para su posterior aceptación o rechazo.

Hipótesis nula

H_0 : La gestión del talento humano no tiene una relación significativa con el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

Hipótesis alterna

H_a : La gestión del talento humano tiene una relación significativa con el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

Tabla 17

Correlación entre gestión del talento humano y desempeño laboral

			Gestión del talento humano (agrupado)	Desempeño laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión del talento humano (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,822**
		N	105	105
	Desempeño laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,822**	1,000
		N	105	105

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

Fuente: SPSS V23

Con el resultado que se muestra en la tabla 17, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman $r = 0,822^{**}$, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), por lo cual se rechaza la hipótesis nula (H_0) y acepta la hipótesis alterna (H_a); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 99%, que existe una correlación positiva alta entre gestión del talento humano y desempeño laboral del personal.

4.2.2 Prueba de hipótesis específica 1

Hipótesis nula

Ho: La selección del talento humano no tiene una relación significativa con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

Hipótesis alterna

Ha: La selección del talento humano tiene una relación significativa con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

Tabla 18

Correlación entre la selección del talento humano y eficiencia

			Selección del talento humano (agrupado)	Eficiencia (agrupado)
Rho de Spearman	Selección del talento humano (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,749**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	105	105
	Eficiencia (agrupado)	Coefficiente de correlación	,749**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	105	105

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

Fuente: SPSS V23

Con el resultado que se muestra en la tabla 18, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman $r = 0,749^{**}$, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), por lo cual se rechaza la hipótesis nula (H_0) y acepta la hipótesis alterna (H_a); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 99%, que existe una correlación positiva alta entre la selección del talento humano y eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017. Los resultados determinan que, el curriculum vitae, examen de conocimientos y entrevista personal tiene correlación positiva alta con la capacidad de trabajo, cumplimiento de responsabilidades y logro de objetivos.

4.2.3 Prueba de hipótesis específica 2

Hipótesis nula

Ho: La selección del talento humano no tiene una relación significativa con las competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

Hipótesis alterna

Ha: La selección del talento humano tiene una relación significativa con las competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

Tabla 19

Correlación entre la selección del talento humano y competencias

			Selección del talento humano (agrupado)	Competencias (agrupado)
Rho de Spearman	Selección del talento humano (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,734**
		Sig. (bilateral)		,000
	Competencias (agrupado)	N	105	105
		Coeficiente de correlación	,734**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	105	105

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

Fuente: SPSS V23

Con el resultado que se muestra en la tabla 19, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman $r = 0,734^{**}$, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), por lo cual se rechaza la hipótesis nula (Ho) y acepta la hipótesis alterna (Ha); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 99%, que existe una correlación positiva alta entre la selección del talento humano y competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017. Los resultados determinan que, el curriculum vitae, examen de conocimientos y entrevista personal tiene correlación positiva alta con la habilidad, actitud, aptitud y solución de problemas.

4.2.4 Prueba de hipótesis específica 3

Hipótesis nula

Ho: El desarrollo del talento humano no tiene una relación significativa con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

Hipótesis alterna

Ha: El desarrollo del talento humano tiene una relación significativa con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

Tabla 20

Correlación entre el desarrollo del talento humano y eficiencia

			Desarrollo del talento humano (agrupado)	Eficiencia (agrupado)
Rho de Spearman	Desarrollo del talento humano (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,723**
		Sig. (bilateral)		,000
	Eficiencia (agrupado)	N	105	105
		Coeficiente de correlación	,723**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	105	105

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

Fuente: SPSS V23

Con el resultado que se muestra en la tabla 20, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman $r = 0,723^{**}$, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), por lo cual se rechaza la hipótesis nula (Ho) y acepta la hipótesis alterna (Ha); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 99%, que existe una correlación positiva alta entre el desarrollo del talento humano y eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017. Los resultados determinan que, el crecimiento profesional, diseño, implementación y evaluación de la capacitación tiene correlación positiva alta con capacidad de trabajo, cumplimiento de responsabilidades y logro de objetivos.

4.2.5 Prueba de hipótesis específica 4

Hipótesis nula

Ho: El desarrollo del talento humano no tiene una relación significativa con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

Hipótesis alterna

Ha: El desarrollo del talento humano tiene una relación significativa con las competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

Tabla 21

Correlación entre el desarrollo del talento humano y competencias

			Desarrollo del talento humano (agrupado)	Competencias (agrupado)
Rho de Spearman	Desarrollo del talento humano (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,718**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	105	105
	Competencia (agrupado)	Coefficiente de correlación	,671**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	105	105

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

Fuente: SPSS V23

Con el resultado que se muestra en la tabla 21, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman $r = 0,718^{**}$, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), por lo cual se rechaza la hipótesis nula (Ho) y acepta la hipótesis alterna (Ha); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 99%, que existe una correlación positiva alta entre el desarrollo del talento humano y competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017. Los resultados determinan que, el crecimiento profesional, diseño, implementación y evaluación de la capacitación tiene correlación positiva alta con la habilidad, actitud, aptitud y solución de problemas.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron luego del procesamiento de los datos en el programa estadístico SPSS V23 de la investigación titulada: Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017, seguidamente se muestra la discusión y comparación de las bases teóricas de acuerdo al problema, objetivos e hipótesis planteados:

Hipótesis general: La gestión del talento humano tiene una relación significativa con el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

La tabla 17 de correlación muestra que efectivamente sí existe relación entre ambas variables con un coeficiente de correlación de 0,822**, lo cual significa que existe una correlación positiva alta.

Por lo expuesto significa que ambas variables sufren los mismos cambios; es decir, que, si la gestión del talento humano en esta institución aumenta, también aumentará el desempeño laboral; y si ocurriese lo contrario, también ambas variables disminuirían en su aplicación. Asimismo, la representación de los dos asteriscos significa que la correlación es altamente significativa a un nivel de confiabilidad del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable en su precisión.

En la investigación titulada: Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pichanaqui, 2017, a llegado a la siguiente conclusión: la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pichanaqui luego de someterse al coeficiente de Spearman arrojó un valor de 0.819 lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión del talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, desarrollándose una buena gestión del talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador (Nolberto, 2017, p. 92). Con respecto a estas consideraciones, no es caso de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, los resultados muestran que luego de realizar la prueba de hipótesis el coeficiente de Spearman arrojó un valor de 0.822**, en efecto este valor

en la presente investigación es mayor a la conclusión que arribo el antecedente planteado anteriormente.

Según a la afirmación de Ibáñez (2011) las experiencias, los conocimientos y las habilidades son intangibles; se manifiesta solamente a través de la conducta responsable de la persona, si bien se presenta los servicios a cambio de una remuneración, generalmente, en algunas organizaciones sociales, se piensa que los talentos humanos no tienen connotación económica alguna; por tanto, son los que menos atención y dedicación reciben en comparación de los otros recursos. Pero en la actualidad esto ha cambiado, ya que el potencial humano es la capacidad humana capaz de innovar, emprender, dinamizar y posibilitar un desarrollo organizacional sostenido y ejemplar, de ahí su importancia y su principal característica. (p. 19)

Shermerthom (2006) hace referencia que el desempeño laboral, es la cantidad y la calidad de las tareas realizadas por un individuo o un grupo de ellos en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad, y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Entonces el desempeño laboral es la eficiencia con que se llevan las actividades, la utilización de los recursos; y la eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos que se ha planteado la organización. (p. 156)

De acuerdo a los resultados obtenidos y considerando los conceptos teóricos, cabe indicar que estas variables están constantemente relacionadas; en la institución que ha sido objeto de estudio, por lo expuesto el resultado de la investigación expresa que el personal están conforme con la gestión del talento humano y el desempeño laboral que se da en la institución.

Hipótesis específica 1: La selección del talento humano tiene una relación significativa con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

La tabla 18 de correlación muestra que efectivamente sí existe relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2 con un coeficiente de correlación de 0,749**, lo cual significa que existe una correlación positiva alta.

De lo anterior, significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir que, si la selección del talento humano en esta institución aumenta, también aumentará la eficiencia; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación. Asimismo, la representación de los dos asteriscos significa que la correlación

es altamente significativa a un nivel de confiabilidad del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable en su precisión.

En la investigación titulada: Análisis de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las organizaciones del siglo XXI Bogotá - Colombia, a llegado a la siguiente conclusión: Si las organizaciones quieren tener personal de alta calidad, en el sentido profesional y personal, para esto deben modernizar equipos, ampliar mercados, optimizar procesos, de tal manera que perfeccionen los niveles de desempeño de sus trabajadores. De aquí surge para la gerencia la necesidad de crear condiciones competitivas en el mercado laboral (Rey , 2016, p. 19). Significa entoces, que no es caso de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, los resultados muestran que el 40,0% del personal encuestados manifiesta que casi siempre existe la selección del talento humano.

Ibáñez (2011), postula que la selección de personal es un modo de evitar problemas laborales es saber elegir el personal idóneo para desempeñar un cargo predeterminado y prepararlo para ocuparlo, si se elige mal o se descuida la preparación del trabajador para desempeñar el puesto, se descubrirá demasiado tarde que la persona es incapaz de adaptarse al trabajo o que no pueda trabajar al máximo. Esto perjudica a la empresa y afecta la moral del grupo. Por eso, es indispensable seleccionar personal en forma sistemática de acuerdo con las etapas técnico y científico. (p. 82)

Hernández (2011), la eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. (p. 22)

Hipótesis específica 2: La selección del talento humano tiene una relación significativa con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

En la tabla 19 de correlación indica que efectivamente existe dicha relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2 con un coeficiente de correlación de 0,734**, lo cual significa que existe una correlación positiva moderada.

De lo anterior, significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir que, si la selección del talento humano en esta institución aumenta, también aumentará la competencia del personal; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones

disminuirían en su aplicación. Asimismo, la representación de los dos asteriscos significa que la correlación es altamente significativa a un nivel de confiabilidad del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable en su precisión.

El aporte teórico y partiendo desde la perspectiva de la selección es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de elegir entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan, en estricto orden de mérito, con el perfil de competencias establecido en la especificación de puestos para ocupar el puesto vacante ofertado por la institución en su convocatoria. (Louffat, 2012, p. 101). Al mismo tiempo en el caso del mundo laboral, competencias son las capacidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y resolutivas en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles de trabajo. (Franklin y Krieger, 2011, p. 429). Los resultados de la presente investigación precisan que el 34,3% del personal encuestados manifiesta que casi siempre existe competencias del personal.

Hipótesis específica 3: El desarrollo del talento humano tiene una relación significativa con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

En la tabla 20 de correlación indica que efectivamente existe dicha relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2 con un coeficiente de correlación de 0,723**, lo cual significa que existe una correlación positiva moderada.

De lo anterior, significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir que, si el desarrollo del talento humano en esta institución aumenta, también aumentará la eficiencia; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación. Asimismo, la representación de los dos asteriscos significa que la correlación es altamente significativa a un nivel de confiabilidad del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable en su precisión.

En la investigación titulada: Análisis de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las organizaciones del siglo XXI Bogotá - Colombia, a llegado a la siguiente conclusión: La incidencia que tiene hoy en día la gestión del talento humano ha sido importante en los resultados de las empresas, por tal motivo estas deben centrar la gestión en el ser humano, reconociendo en éste sus potenciales, y no

solo en su tratamiento como un recurso descartable y enfocado solamente en la producción. Contribuyendo de manera decisiva a que, desde las empresas, se den procesos serios de aplicación de las tendencias de gestión humana de forma integral e integrada, en línea con los objetivos del negocio y en la vía del desarrollo humano. (Rey, 2016, p. 19). Significa entonces, que no es el caso de la municipalidad provincial de Cotabambas, Tambobamba, los resultados muestran que el 42,9% del personal encuestados manifiesta que casi siempre existe desarrollo del talento humano.

En la opinión de Dolan et al., (2007), puntualizan que el desarrollo del talento humano en un “conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (p. 167).

Según Hernández (2011) la eficiencia se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados, de acuerdo a las aptitudes que posee el personal adquiridas durante su formación profesional, el tiempo que viene desempeñando en su puesto de trabajo y la capacitación recibida por parte de la entidad.

Hipótesis específica 4: El desarrollo del talento humano tiene una relación significativa con las competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.

En la tabla 21 de correlación indica que efectivamente existe dicha relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2 con un coeficiente de correlación de 0,718 **, lo cual significa que existe una correlación positiva moderada.

De lo anterior, significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; es decir que, si el desarrollo del talento humano en esta institución aumenta, también aumentará la competencia del personal; y si ocurriese lo contrario, también ambas dimensiones disminuirían en su aplicación. Asimismo, la representación de los dos asteriscos significa que la correlación es altamente significativa a un nivel de confiabilidad del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable en su precisión.

El aporte teórico y partiendo desde el punto de vista del desarrollo del talento humano la capacitación es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio

relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo (Cenzo y Robbins 2008, p. 65). En igual forma, las competencias integran conocimientos, habilidades y destrezas cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que se movilizan y orientan para resolver situaciones problemáticas reales, de carácter social, laboral, comunitario y axiológico (Franklin y Krieger, 2011, p. 429), los resultados obtenidos en esta investigación muestran que el 34,3% del personal encuestados manifiesta que casi siempre existe competencias del personal.

CONCLUSIONES

1. La primera conclusión del presente trabajo de investigación en relación con el objetivo general, determina que la relación es positiva alta entre la gestión del talento humano y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = 0,822^{**}$, $p = 0,000 < 0,05$) revela que existe una correlación positiva alta.
2. La segunda conclusión del presente trabajo de investigación en relación con el primer objetivo específico, determina que la relación es positiva alta entre la selección del talento humano y eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = 0,749^{**}$, $p = 0,000 < 0,05$) revela que existe una correlación positiva alta.
3. La tercera conclusión del presente trabajo de investigación en relación con el segundo objetivo específico, determina que la relación es positiva alta entre la selección del talento humano y competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = 0,734^{**}$, $p = 0,000 < 0,05$) revela que existe una correlación positiva alta.
4. La cuarta conclusión del presente trabajo de investigación en relación con el tercer objetivo específico, determina que la relación es positiva alta entre el desarrollo del talento humano y eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = 0,723^{**}$, $p = 0,000 < 0,05$) revela que existe una correlación positiva alta.
5. La quinta conclusión del presente trabajo de investigación en relación con el cuarto objetivo específico, determina que la relación es positiva alta entre el desarrollo del talento humano y competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = 0,718^{**}$, $p = 0,000 < 0,05$) revela que existe una correlación positiva alta.

RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda respecto a la primera conclusión de esta investigación, mantener y mejorar la gestión del talento humano ya que se requiere de personas preparadas y conocedoras de sus funciones por tanto se debe contratar personas que cumplan el perfil del puesto de acuerdo al Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), con la finalidad de que se alcancen mayores niveles de eficiencia, eficacia y presten efectivamente servicios de calidad, para el mejor cumplimiento de sus funciones, en ese sentido la gestión del talento humano es eficiente cuando repercute en el desempeño óptimo del personal, contribuyen al logro de los objetivos institucionales y a su vez, una entidad que logra sus objetivos, aporta directamente a la mejora del servicio que se brinda al ciudadano.

- b. Se recomienda respecto a la segunda conclusión de esta investigación, fortalecer y mejorar la selección del talento humano, el área de recursos humanos deberá ceñirse a lo establecido en la Ley del Servicio Civil Ley N° 30057 título III, capítulo I, artículo 8 menciona que el proceso de selección tiene por finalidad seleccionar a las personas más idóneas para el puesto para ello deben de considerar el curriculum vitae, examen de conocimiento y entrevista personal de tal manera saber el nivel de conocimiento del postulante al puesto de trabajo, actitudes, habilidades y valores positivos lo cual garantiza su desempeño laboral en su puesto de trabajo.

- c. Se recomienda respecto a la tercera conclusión de esta investigación, para promover el desarrollo del talento humano la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba ,mediante el área de recursos humanos deberá diseñar un plan general de capacitación en dónde se debe de seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad, evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serán incluidas en el plan general de capacitación; ya que esto conlleva a la mejora del desempeño laboral del personal para brindar servicios de calidad a los ciudadanos, además busca fortalecer y mejorar las capacidades del personal para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos de las diferentes unidades orgánicas.

- d. Se recomienda respecto a la eficiencia que corresponde a la cuarta conclusión de esta investigación, el personal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba

debe de cumplir sus responsabilidades y logro de objetivos de acuerdo al puesto de trabajo en el que se desempeña, además de ello brindar una atención personalizada a los ciudadanos y ser empáticos entendiendo sus necesidades, además se recomienda felicitar, reconocer por medio de una resolución el buen desempeño del personal orientando a que exista mayor esfuerzo en el logro de objetivos institucionales.

- e. Se recomienda respecto a la quinta conclusión de esta investigación, fortalecer las competencias del personal que se refleja en los siguientes indicadores que a continuación se mencionan habilidad, actitud, aptitud y solución de problemas; además de ello debe de existir una comunicación óptima entre el personal, es de gran relevancia conocer las expectativas del personal que estén relacionadas con el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades de tal manera se concreten. Cuando el personal de desenvuelve en un clima laboral positivo y comunicativo, permite el desarrollo profesional conlleva a que se sientan más identificados con la institución por tanto tienden a mejorar sus competencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias , F. (2012). *El Proyecto de Investigación : Introducción a la metodología científica* (6ta. ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2 da. ed.). Colombia: Pearson.
- Carrasco , S. (2007). *Metodología de la Invesigación Científica; Pautas Metodológicas para Diseñar y Elaborar el Proyecto de investigación* (1era. ed.). Lima, Perú: San Marcos.
- Cevallos, Y. (2013). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, La Libertar – Ecuador (Tesis de pregrado)*. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1136>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (1a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a ed.). México: McGraw - Hill.
- De CenZo, D., & Robbins, S. (2008). *Administracion de los Recursos Humanos* (1ra. ed.). México: Limusa.
- Decreto Supremo N° 005 - 90 - PCM. (18 de Enero de 1990). Poder Ejecutivo.
Reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5CC9B1D67316CE38052575C5005EC97E/\\$FILE/ds005_90_pcm_reglamento_ley_de_bases_carrera_publica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5CC9B1D67316CE38052575C5005EC97E/$FILE/ds005_90_pcm_reglamento_ley_de_bases_carrera_publica.pdf)
- Dolan , S., Valle , C., Jackson , S., & Shuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3ra. ed.). Madrid, España: McGraw Hill.
- Estela, D. (2015). *Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa hipermercados Tottus S.A de la provincia de Pacasmayo (Tesis de pregrado)*. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2045/estelasalda%C3%B1a_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina* (1era. ed.). México: Pearson Educación.

- Garcés, R. (2011). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato - Ecuador* (Tesis de grado). Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1083/1/433%20Ing.pdf>
- Guillermo, J. (2014). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboraL del personal en la empresa informática Spirall Computer S.A.C – Pacasmayo* (Tesis de pregrado). Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2046>
- Hernández, D. (2011). Clima organizacional y eficiencia laboral en un ente oficial peruano. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional-y-eficiencia-laboral-en-un-ente-oficial-peruano/>
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México: Mcgraw Hill.
- Ibáñez , M. (2011). *Gestión del Talento Humano de la Empresa* (1 era. ed.). Lima, Lima: San Marcos.
- Inca, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas* (Tesis de grado). Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/232/22-2015-EPAE-%20Inca%20Allcahuaman-Gertion%20del%20talento%20huamano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jones, G., & George, G. (2006). *Administración Contemporánea* (4a ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración:una perspectiva global y empresarial* (13a ed.). China: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Ley N° 30057. (04 de Julio de 2013). Congreso de la República. *Ley del Servicio Civil*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef/pdf/normas_legales_2012/NL20140613.pdf
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano* (2a ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

- Nolberto, M. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Pichanaqui (Tesis de pregrado)*. Obtenido de http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/408/T047_10173016T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Oscoco, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas - Apurímac , 2014 (Tesis de grado)*. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/192/03-2015-EPAE-Oscoco%20Peralta-gestion%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rey , L. (2016). *Análisis de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las organizaciones del XXI Bogotá - Colombia (Tesis de grado)*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15439/1/ReyCamachoLinaMaria2016.pdf>
- Shermerthom, J. R. (2006). *Administración* (1ra. ed.). México: Limusa S.A.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ma. ed.). México: Pearson.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (1a ed.). México: Cengage Learning/Editores, S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS, TAMBObAMBA, APURÍMAC, 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿De qué manera la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017?.</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>¿De qué manera la selección del talento humano se relaciona con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017?.</p> <p>¿De qué manera la selección del talento humano se relaciona con las competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017?.</p> <p>¿De qué manera el desarrollo del talento humano se relaciona con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017?.</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Determinar la relación entre la selección del talento humano y eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.</p> <p>Determinar la relación entre la selección del talento humano y competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.</p> <p>Determinar la relación entre desarrollo del talento humano y eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>La gestión del talento humano tiene una relación significativa con el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>La selección del talento humano tiene una relación significativa con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.</p> <p>La selección del talento humano tiene una relación significativa con las competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.</p> <p>El desarrollo del talento humano tiene una relación significativa con la eficiencia del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.</p>	<p>VARIABLE I:</p> <p>Gestión del talento humano</p> <p>Dimensión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección del talento humano • Desarrollo del talento humano <p>VARIABLE II:</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Dimensión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Competencias

<p>¿De qué manera el desarrollo del talento humano se relaciona con las competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017?.</p>	<p>Determinar la relación entre el desarrollo del talento humano y competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.</p>	<p>El desarrollo del talento humano tiene una relación significativa con las competencias del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017.</p>	
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICA E INSTRUMENTO	
<p>MÉTODO: Método deductivo. Asociado al enfoque cuantitativo.</p> <p>DISEÑO: Diseño no experimental transversal correlacional.</p> <p>TIPO: Descriptivo – Correlacional.</p>	<p>POBLACIÓN: Personal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba siendo en su totalidad 105 personas que laboran como personal administrativo.</p> <p>MUESTRA: Personal que labora en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba siendo en su totalidad 105 personas que laboran como personal administrativo.</p>	<p>TÉCNICA: Encuesta</p> <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alfa de Cronbach. • Correlación Rho de Spearman. • Programa estadístico SPSS V23. 	<p>INSTRUMENTO: Cuestionario</p>

Anexo 2: Matriz de operacionalización de las variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS, TAMBOBAMBA, APURÍMAC, 2017.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Variable I:</p> <p>Gestión del talento humano</p> <p>Chiavenato (2009), define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 42).</p>	<p>Dimensión 1: Selección del talento humano</p> <p>La selección es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de elegir entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan, en estricto orden de mérito, con el perfil de competencias establecido en la especificación de puestos para ocupar el puesto vacante ofertado por la institución en su convocatoria.</p>	<p>1.1 Curriculum vitae.</p> <p>1.2 Examen de conocimiento.</p> <p>1.3 Entrevista personal.</p>
	<p>Dimensión 2: Desarrollo del talento humano</p> <p>Conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.</p>	<p>2.1 Crecimiento profesional.</p> <p>2.2 Diseño de la capacitación.</p> <p>2.3 Implementación de la capacitación.</p> <p>2.4 Evaluación de la capacitación.</p>
<p>Variable II:</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>Dimensión 1: Eficiencia</p> <p>La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.</p>	<p>3.1 Capacidad de trabajo.</p> <p>3.2 Cumplimiento de responsabilidades.</p> <p>3.3 Logro de objetivos.</p>
	<p>Dimensión 2: Competencias</p> <p>Integran conocimientos, habilidades y destrezas cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que se movilizan y orientan para resolver situaciones problemáticas reales, de carácter social, laboral, comunitario y axiológico.</p>	<p>4.1 Habilidad.</p> <p>4.2 Actitud.</p> <p>4.3 Aptitud.</p> <p>4.4 Solución de problemas.</p>

Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos

MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS

TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS, TAMBOBAMBA, APURÍMAC, 2017.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	N° ITEMS	ITEMS
VARIABLE 1: Gestión del talento humano	DIMENSIÓN 1: Selección del talento humano	1.1 Curriculum vitae 1.2 Examen de conocimiento 1.3 Entrevista personal	25.00	5	1. ¿Considera que los datos plasmados en su curriculum vitae son relevantes para la selección de personal? 2. ¿Considera que durante la selección de personal el examen de conocimientos es importante? 3. ¿Cuenta con los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto de trabajo? 4. ¿En la entrevista personal se le ha considerado sus experiencias anteriores de trabajo? 5. ¿Las preguntas formuladas en la entrevista personal son de acuerdo al puesto de trabajo?
	DIMENSIÓN 2: Desarrollo del talento humano	2.1 Crecimiento profesional 2.2 Diseño de la capacitación 2.3 Implementación de la capacitación 2.4 Evaluación de la capacitación	25.00	5	6. ¿Tiene oportunidad de ascenso a un nivel superior inmediato de acuerdo al grupo ocupacional al que pertenece? 7. ¿La capacitación le ha permitido desarrollar nuevas competencias? 8. ¿El contenido de la capacitación, son de acuerdo a tu puesto de trabajo e interés?

					<p>9. ¿La capacitación contribuye a mejorar su desempeño laboral?.</p> <p>10. ¿El programa, curso de capacitación ha cumplido sus expectativas?.</p>
<p>VARIABLE 2:</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>DIMENSIÓN 1:</p> <p>Eficiencia</p>	<p>3.1 Capacidad de trabajo</p> <p>3.2 Cumplimiento de responsabilidades.</p> <p>3.3 Logro de objetivos</p>	25.00	5	<p>11. ¿Su jefe inmediato contribuye a que usted obtenga resultados con el menor uso de recursos y tiempo?.</p> <p>12. ¿Se le brinda un grado de autonomía en el desarrollo de su trabajo?.</p> <p>13. ¿Le otorgan oportunidad para asumir nuevos retos en su puesto de trabajo?.</p> <p>14. ¿Usted brinda facilidades ante cualquier dificultad en su puesto de trabajo?.</p> <p>15. ¿Identifica rápidamente las necesidades del público en general?.</p>
	<p>DIMENSIÓN 2:</p> <p>Competencias</p>	<p>4.1 Habilidad</p> <p>4.2 Actitud</p> <p>4.3 Aptitud</p> <p>4.4 Solución de problemas</p>	25.00	5	<p>16. ¿Usted brinda solución a problemas de forma acertada?.</p> <p>17. ¿Usted responde con facilidad a situaciones complicadas en el entorno laboral?.</p> <p>18. ¿Usted se adapta fácil a los cambios que se suscitan en el trabajo?.</p> <p>19. ¿Usted resuelve rápidamente los problemas?.</p> <p>20. ¿Su jefe inmediato promueve alternativas para que usted sea capaz de resolver problemas en su puesto de trabajo?.</p>

Anexo 4: Instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de Empresas



CUESTIONARIO

Estimado Señor (a):

Tenga usted buen día, le agradecemos anticipadamente por su colaboración en el presente cuestionario, para el trabajo de investigación titulado: “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, Apurímac, 2017”; sus respuestas serán diligenciadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación en mención.

Responda las alternativas según corresponda. Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

I. DATOS GENERALES

1.1 Género:

- a) Femenino ()
- b) Masculino ()

1.2 Edad:

- a) Menos de 25 años ()
- b) De 26 a 35 años ()
- c) De 36 a 45 años ()
- d) De 46 a más años ()

1.3 Usted a qué grupo ocupacional pertenece:

- a) Profesional ()
- b) Técnico ()
- c) Auxiliar ()

Para evaluar las variables marcar una "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente la siguiente escala.

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

N°	ÍTEMS	Respuestas				
		1	2	3	4	5
V1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
DIMENSIÓN 1: Selección del talento humano						
1	¿Considera que los datos plasmados en su curriculum vitae son relevantes para la selección de personal?					
2	¿Considera que durante la selección de personal el examen de conocimiento es importante?					
3	¿Cuenta con los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto de trabajo?					
4	¿En la entrevista personal se le ha considerado sus experiencias anteriores de trabajo?					
5	¿Las preguntas formuladas en la entrevista personal son de acuerdo al puesto de trabajo?					
DIMENSIÓN 2: Desarrollo del talento humano						
6	¿Tiene oportunidad de ascenso a un nivel superior inmediato de acuerdo al grupo ocupacional al que pertenece?					
7	¿La capacitación le ha permitido desarrollar nuevas competencias?					
8	¿El contenido de la capacitación, son de acuerdo a tu puesto de trabajo e interés?					

9	¿La capacitación contribuye a mejorar su desempeño laboral?					
10	¿El programa, curso de capacitación ha cumplido sus expectativas?					
V2: DESEMPEÑO LABORAL						
DIMENSIÓN 1: Eficiencia						
11	¿Su jefe inmediato contribuye a que usted obtenga resultados con el menor uso de recursos y tiempo?					
12	¿Se le brinda un grado de autonomía en el desarrollo de su trabajo?					
13	¿Le otorgan oportunidad para asumir nuevos retos en su puesto de trabajo?					
14	¿Usted brinda facilidades ante cualquier dificultad en su puesto de trabajo?					
15	¿Identifica rápidamente las necesidades del público en general?					
DIMENSIÓN 2: Competencias						
16	¿Usted brinda solución a problemas de forma acertada?					
17	¿Usted responde con facilidad a situaciones complicadas en el entorno laboral?					
18	¿Usted se adapta fácil a los cambios que se suscitan en el trabajo?					
19	¿Usted resuelve rápidamente los problemas?					
20	¿Su jefe inmediato promueve alternativas para que usted sea capaz de resolver problemas en su puesto de trabajo?					

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.

Anexo 5: Ficha de validación por criterio de jueces o experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Esther Reyna Merino Ascue
Grado Académico: MAESTR
Fecha: 07/12/17

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

TRABAJER DE ACHERO DE LAS NORIAS FI PA

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Si hay coherencia

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

coherente

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
DEPARTAMENTO ASISTENCIAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Mgtr. Esther Reyna Merino Ascue
DOCENTE
CIAD: 080-15
Sello y Firma del Evaluador
DNI: 43556155

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Rosa Nelpda Ascue Ruiz

Grado Académico: Magister

Fecha: 07.12.2017

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Mejore la forma de algunos cuadros
mejore

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Procede

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Mejore a que las preguntas sean directas

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No** **Procede** para su aplicación.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

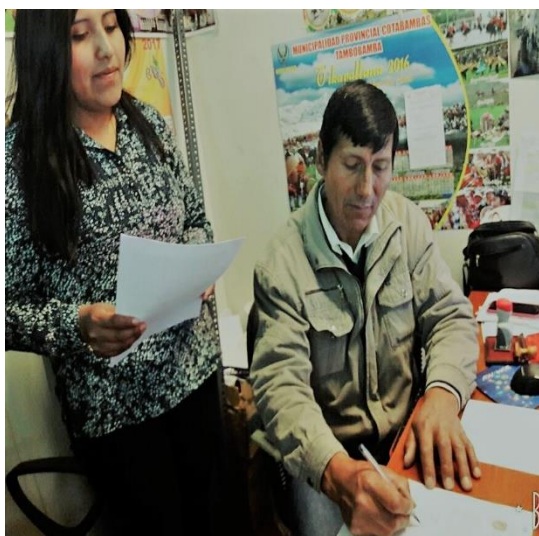
Rosa Nelpda Ascue Ruiz
Mgtr. Rosa Nelpda Ascue Ruiz

DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 44346273

Anexo 6: Fotografías de la investigación



Encuesta realizada al responsable de rentas de la Municipalidad Provincial de Cotabamba, Tambobamba.



Encuesta realizada a especialista de tesorería de la Municipalidad Provincial de Cotabamba, Tambobamba.



Encuesta realizada al personal de la Unidad de Logística de la Municipalidad Provincial de Cotabamba, Tambobamba.



Encuesta realizada al Gerente de Gestión Ambiental de la Municipalidad Provincial de Cotabamba, Tambobamba.

Anexo 7: Información de cantidad de personal administrativo

TAMBOMBAMBA	
RECEPCIONADO	
Fecha:	18 OCT 2017
Hora:	11:40 AM
0574	
MESA DE PARTES	

CARGO

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

Tambobamba, 18 de Octubre del 2017

CARTA N° 001 -2017/EPAE-FCE-UNAJMA-ANDAHUAYLAS/B – YNACH

SEÑOR:

Valentin Quispe Flores

Alcalde de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba

Presente. –

Asunto: Información de personal que realizan labor administrativa

En primer lugar, reciba usted un cordial saludo; a su vez informar que habiendo concluido satisfactoriamente mis estudios universitarios y obtenido el grado académico de Bachiller en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas me encuentro realizando el proyecto de investigación – tesis titulado: *“Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral del Personal en la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, Apurímac 2017”*. Por lo cual solicito autorice a la oficina correspondiente y me brinde información escrita sobre la cantidad de personal que realizan labor administrativa en esta institución de acuerdo a la modalidad de contrato que posean.

De antemano agradezco su atención al presente documento y otorgue todas las facilidades para realizar el trabajo de investigación.

Atentamente,



YAQUÉLIN NERY ARAPA CHUCTAYA
DNI N° 70219712



TAMBOBAMBA

REGIÓN APURÍMAC



CARTA DE ENTREGA

TAMBOBAMBA, 06 DE NOVIEMBRE DEL 2017

Srta: YAQUELIN NERY ARAPA CHUCTAYA

PRESENTE:

Por medio del presente la **OFICINA DE SECRETARIA GENERAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS-TAMBOBAMBA**, hace la entrega de una copia simple del Cuadro para Asignación de Personal (CAP), de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba, en merito a su petición mediante CARTA N° 001-2017/EPAE-FCE-UNAJMA-ANDAHUAYLAS/B-YNACH, de fecha 18 de octubre del 2017.

Dejando en cuenta que la Municipalidad no se hará cargo de la documentación entregada y que es bajo responsabilidad del interesado su mal uso y otros aspectos.

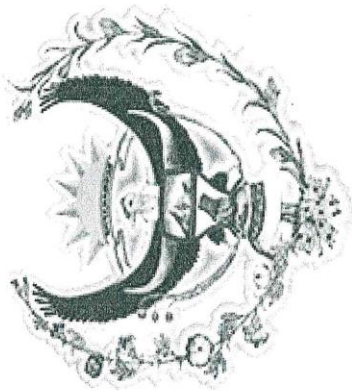

Gañe Roberto Vargas Ortega
ABOGADO - ICAC 8187
Secretario General de la
Municipalidad Provincial de
Cotabambas - Tambobamba
OFICINA DE SECRETARIA GENERAL

DE LA MPCT



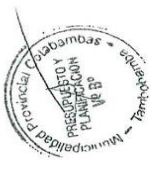
"Escuchando al Pueblo para Gobernar Bien"
Gestión 2015 - 2018

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS



**CUADRO PARA ASIGNACION DE
PERSONAL
(CAP)**

Tambobamba, junio del 2015



Legenda:

- O = Ocupados P = Previstos
- FP: Funcionario Público
- EC: Empleado de confianza
- SP-DS : Servidor Público - Directivo Superior
- SP-EJ : Servidor Público - Ejecutivo
- SP-ES : Servidor Público - Especialista
- SP-AP : Servidor Público - De Apoyo

RESUMEN

TOTAL OCUPADOS	105
TOTAL PREVISTOS	29
TOTAL GENERAL	134

