



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del
personal administrativo de la municipalidad de La Molina -
2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en gestión pública

AUTOR:

Br. Leopoldo Aníbal Donaire Panizo

ASESOR:

Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de políticas públicas

PERÚ – 2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



ESCUELA DE POSGRADO

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): DONAIRE PANIZO, LEOPOLDO ANIBAL

Para obtener el Grado Académico de *Maestro (a) en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

GESTIÓN DEL TALENTO POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE LA MOLINA - 2018

Fecha: 01 de setiembre de 2018

Hora: 10:45 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Noemi Mendoza Retamozo

Firma:

SECRETARIO: Mgtr. Ricardo Arturo Pauta Guevara

Firma:

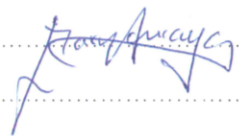
VOCAL: Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

APROBADO POR UNANIMIDAD

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

Redacción APA.

Referencias Bibliográficas.

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

Dedicatoria

Con todo cariño dedico esta tesis magistral, a mis padres quienes me dieron vida, educación, a mi hermana por los consejos, y a mi esposa e hijos por su comprensión y por ser pilares fundamentales en todo lo que soy, para hacer realidad uno de mis mayores sueños, como es la realización y culminación de esta investigación.

Agradecimiento

A la universidad César Vallejo, por la oportunidad de fomentar el desarrollo profesional a través del programa de Maestría.

A todos los participantes de la investigación, sin ellos sería imposible presentar este logro del conocimiento.

A todas las personas que hicieron posible con su colaboración y participación el desarrollo de la presente investigación

A mi asesor Dr. Freddy Ochoa por la orientación y guía para culminar con éxito el presente trabajo

Declaratoria de autoría

Yo, **Leopoldo Aníbal Donaire Panizo**, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión pública de la Universidad César Vallejo, sede/filial Lima Ate; declaro que el trabajo académico titulado ***Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina - 2018***, presentada, en **122** folios para la obtención del grado académico de Maestro en gestión pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

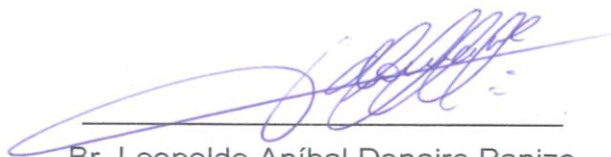
No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Ate, 01 de setiembre del 2018



Br. Leopoldo Aníbal Donaire Panizo

DNI: 43390822

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del Jurado

Presento ante ustedes la tesis titulada “Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina - 2018” de conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el reglamento de grados y títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado de Maestro en Gestión Pública.

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina - 2018. El trabajo mencionado consta de los siguientes capítulos: El primer capítulo, referido a los antecedentes, marco teórico, el cual abarca las, diferentes teorías de la variables en estudio, justificación, planteamiento y formulación del problema, hipótesis y objetivos. El segundo capítulo, marco metodológico, donde se presentan las variables, metodología, la población y la muestra, los instrumentos utilizados y el método de análisis de datos. El tercer capítulo, se presentan los resultados: descriptivos y contrastación de hipótesis. La discusión, las conclusiones deducidas del análisis estadístico de los datos, así como las sugerencias y los aportes que permitirán justificar la presente investigación.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, recibimos con beneplácito vuestros aportes y sugerencias, a la vez deseamos sirva de aporte a quién desea continuar un estudio de esta naturaleza.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor.

Índice

Páginas preliminares	Página
Página de jurados	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de figuras	ix
Índice de tablas	x
Resumen	xii
Abstract	xiii
I Introducción	14
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Trabajos previos	17
1.2.1. Antecedentes internacionales	17
1.2.2. Antecedentes nacionales	19
1.3 Teorías relacionadas al tema	22
1.3.1. Gestión del talento por competencias	22
1.3.2. Bases teóricas del desempeño laboral	44
1.4 Formulación del problema	61
1.4.1. Problema general	61
1.4.2. Problemas específicos	61
1.5 Justificación del estudio	61
1.6 Hipótesis	63
1.6.1. Hipótesis general	63
1.6.2. Hipótesis específicos	63
1.7 Objetivos	63
1.7.1. Objetivo general	63
1.7.2. Objetivos específicos	64
II. Método	65
2.1 Diseño de investigación	66

2.2	Variables y operacionalización	67
2.3	Población y muestra	69
2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	70
2.5	Métodos de análisis de datos	75
2.6	Aspectos éticos	75
III: Resultados		77
IV: Discusión		89
V: Conclusiones		93
VI: Recomendaciones		95
VII: Referencias bibliográficas		97
Anexos		102
Anexo 1:	Instrumento de recolección de datos	103
Anexo 2:	Matriz de consistencia	107
Anexo 3:	Matriz de operacionalización	109
Anexo 4:	Certificados de validez de contenido	111
Anexo 5:	Base de datos de la prueba piloto	115
Anexo 6:	Base de datos de la muestra	116
Anexo 7:	Declaración jurada artículo científico	120
Anexo 8:	Artículo científico	121
Anexo 9:	Carta de presentación EPG UCV	
Anexo 10:	Validación por expertos	

Índice de figuras

	Página
Figura 1 Comparación porcentual de la Gestión del Talento según el personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2	78
Figura 2 Comparación porcentual de Desempeño Laboral según el personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018	79
Figura 3 Niveles entre La Gestión del Talento y el Nivel de Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018	80
Figura 4 Niveles entre Recursos humanos y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018	82
Figura 5 Niveles entre Capacitación y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018	83
Figura 6 Niveles entre la Evaluación y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018	84

Índice de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización de variable Gestión del talento por competencias	68
Tabla 2 Operacionalización de variable Desempeño laboral	69
Tabla 3 Población y muestra del estudio	69
Tabla 4 Validez del cuestionario sobre Gestión del talento por competencias	73
Tabla 5 Validez del cuestionario sobre Desempeño laboral	73
Tabla 6 Interpretación del coeficiente de confiabilidad	74
Tabla 7 Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Gestión del talento por competencias	74
Tabla 8 Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Desempeño laboral	74
Tabla 9 Niveles de Gestión del Talento según el personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018	78
Tabla 10 Niveles de Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018	79
Tabla 11 Distribución de frecuencias entre la Gestión del Talento y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018	80
Tabla 12 Distribución de frecuencias entre Recursos humanos y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018	81
Tabla 13 Distribución de frecuencias entre Capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018	82
Tabla 14 Distribución de frecuencias entre la Evaluación y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018	83
Tabla 15 Grado de Correlación y nivel de significación entre la Gestión del Talento y el Desempeño laboral según	85

	trabajadores	
Tabla 16	Grado de Correlación y nivel de significación entre Recursos humanos y el desempeño laboral del personal administrativo	86
Tabla 17	Grado de Correlación y nivel de significación entre Capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo	87
Tabla 18	Grado de Correlación y nivel de significación entre la Evaluación y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018	88

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina - 2018, en la cual se direcciona el análisis de las nuevas formas de captación del personal con el propósito de alcanzar las metas institucionales.

La investigación se llevó a cabo siguiendo la metodología, hipotético deductivo, dentro del enfoque positivista, y en la denominada investigación básica, empleando el diseño transversal correlaciona y no experimental, convocando a una muestra aleatoria conformado por 80 colaboradores de la Gestión del talento por competencias, para la recolección de los datos se utilizó dos instrumentos validados mediante el método de juicio de expertos estableciendo su confiabilidad mediante el procedimientos estadístico con datos de una muestra de 10 colaboradores.

Los resultados reportados indican que con un coeficiente de correlación rho Spearman de ,738 y un valor $p = ,000$ menor al nivel de ,05 se determina que existe relación directa y significativa entre la Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina - 2018, por tanto se rechaza la hipótesis nula, cabe señalar que esta correlación es de una magnitud alta, lo que indica que cuando existe una buena gestión de los servidores de la municipalidad se alcanza buen rendimiento laboral.

Palabras clave: Gestión del talento por competencias - Desempeño laboral.

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between talent management by competencies and work performance of the administrative staff of the municipality of La Molina - 2018, in which the analysis of new forms of recruitment of personnel is aimed at achieving the institutional goals.

The research was carried out following the methodology, hypothetical deductive, within the positivist approach, and in the so-called basic research, using the correlation and non-experimental cross-sectional design, summoning a random sample consisting of 80 employees of the talent management by competencies. , for the collection of data, two instruments validated by the expert judgment method were used, establishing their reliability through statistical procedures with data from a sample of 10 collaborators.

The reported results indicate that with a rho Spearman correlation coefficient of, 738 and a value $p = ,000$ lower than the level of 05, it is determined that there is a direct and significant relationship between talent management by competencies and work performance of administrative personnel of the municipality of La Molina - 2018, therefore the null hypothesis is rejected, it should be noted that this correlation is of a high magnitude, which indicates that when there is good management of the municipality's servers good work performance is achieved.

Key words: Talent management by competences - Work performance.

I. Introducción

1.1. Realidad Problemática

El mundo de hoy está signado por un cambio de ideas y creencias que el hombre tenía sobre sí mismo y sobre sus instituciones generadas por las profundas transformaciones que se están produciendo en las sociedades actuales. Por ello, se concuerda con la perspectiva filosófica que se indica “Estamos transitando entre una condición moderna, instaurada en la cultura occidental a partir del Renacimiento y la condición postmoderna” (Martínez, 2014, p. 57), de dicha característica la gestión en la actualidad se presenta como una evaluación crítica de las creencias, esperanzas, razones y gustos del proyecto de la modernidad, aunque para Sánchez (2004, p. 5), la condición postmoderna sea la búsqueda de estrategias para interactuar con las paradojas de nuestro tempo, aclarando el término tempo como el ritmo caracterizado por la experiencia de participar en la práctica constataadora de que vivimos un nuevo estado de cosas científico y cultural o una nueva forma de estar en el mundo a la cual no podemos sustraernos.

Por ello, situado la gestión pública, especialmente de las competencias del ser humano determinado como “Talento” se considera que en la condición postmoderna, impera lo fragmentario, lo efímero, lo discontinuo, el cambio caótico, el pluralismo, la coexistencia de un gran número de mundos posibles o más claramente, espacios inconmensurables que se yuxtaponen o superponen entre sí. Como bien lo sostienen “Ella está comprometida con una pluralidad de perspectivas, significados, métodos, valores, alternativas” (Flores y Mariña, 2016, p. 45).

En el Perú, especialmente en la primera década del presente siglo, el sistema de gestión pública peruano ha profundizado diversas condiciones de cambio de gestión, de selección de personal dejando atrás las situaciones particulares y desafiando el sistema de creencias y valores que caracterizó a la modernidad y sustentó el establecimiento del modelo de dirección y funcionamiento de las instituciones públicas de principios del siglo XX, el cual estuvo orientado al control

jerárquico de las personas, pues en la actualidad se considera que ya no resulta conveniente para participar en un escenario complejo caracterizado por tres aspectos que forman parte indisoluble de la nueva realidad contemporánea como son la globalización, la valoración del conocimiento y el permanente cambio del contexto.

Al respecto de la globalización que aqueja al sistema de gestión pública, Flores y Mariña (2016, p. 317) argumentan que es el proceso en el cual se generaliza la intercomunicación entre economías, sociedades y culturas, donde se desarrollan y aplican las tecnologías de la comunicación y la informática, junto con los acuerdos entre los países para facilitar todo tipo de intercambios; especialmente de orden económico sin embargo tiene una gran repercusión en el sistema de gestión pública.

En este sentido, se observa como la globalización ha impactado la concepción del recurso humano en las diversas instituciones públicas por cuanto éste se ha globalizado, y es así como se observa la tendencia en los funcionarios de las instituciones públicas de ver el mundo como parte de su gestión, están más abiertos a otras culturas porque se interrelacionan con ellas, además, están mucho más enfocados en los avances tecnológicos que contribuyen a facilitar sus actividades diarias.

La problemática son los servicios deficientes que ofrecen la Municipalidad del Distrito de La Molina, así como la inexistencia de un plan de desarrollo de Gestión del Talento por Competencias, y la ineficaz gestión municipal burocrática y tradicional. Las actividades que desarrollan la Municipalidad del Distrito de La Molina en la prestación de servicios públicos, para alcanzar un nivel de bienestar de los pobladores y la satisfacción de necesidades básicas de salud, educación, recreación, cultura, deporte, seguridad ciudadana, transportes y comunicaciones, no corresponde a los niveles o estándares de calidad.

La necesidad de considerar la Gestión del Talento por Competencias es para garantizar una labor eficiente y optima en el cumplimiento de sus deberes y

obligaciones, necesidad ausente en los modelos de gestión vigentes. La escasez de recursos económicos y financieros asignados a los municipios por el Gobierno Central, motiva la inacción en algunos casos garantizar la prestación de servicios públicos de calidad, así como promotores del desarrollo local.

Finalmente, el modelo de gestión tradicional y burocrática de la Municipalidad del Distrito de La Molina no satisface las expectativas de la población, no practica un auténtico gobierno democrático y participativo que involucre a la población en la gestión de su propio desarrollo. La información que se utilizará para la realización del presente estudio será obtenida de fuentes primarias y secundarias de la Municipalidad del Distrito de La Molina y de otros.

1.2. Trabajos previos

1.2.1. Antecedentes internacionales

Gubman (2015), Desarrollo la investigación titulada “*Características de la gestión por competencias en las organizaciones exitosas*” Es una investigación exploratoria, presento como objetivo relacionar los constructos teóricos de la gestión por competencias de los ejecutivos de las empresas productoras, aborda la metodología mixta, aplica guisa de entrevista, cuestionario y realiza foro de discusión sobre la temática de modernización de la gestión del mercado, del análisis realizado con un total de 25 sujetos ejecutivos de Organizaciones empresariales concluye que: Encontrar talento humano será difícil y costoso en todo el mundo durante los próximos años. La fuerza laboral no se está contrayendo, pero tampoco está produciendo talento. Igualmente señala que si el talento es escaso y valioso, las instituciones formadoras ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta y obteniendo lo mejor de ella; esto quiere decir que la ventaja competitiva le pertenece a las instituciones educativas que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento.

Fernández, (2016), realizo en Sevilla España, una investigación doctoral, titulada, *“Incidencias de la capacidad informativa y la selección de personal en centros de educación técnica”*. Es una investigación descriptiva, explicativa presenta como objetivo la determinación de las relaciones de los factores que inciden en la formación de la capacidad de manejo del conocimiento en tecnología” es una investigación mixta, aborda el método fenomenológico y estudio de caso, se fundamenta en las bases teóricas y regímenes legales de la gestión pública la muestra heterogénea recolecta datos a perspectiva crítica en la cual realiza un proceso de entrevista durante 6 meses y precisa las siguientes conclusiones: En esta época denominada Era de la Información, la Gestión del talento por competencias subraya la importancia de una participación activa de todos los docentes y de la relación de cooperación entre ellos y los directivos para evitar enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional que aún prevalece, aspecto éste que no estimula la manifestación plena de las potencialidades de las personas que trabajan en ellas. Esta nueva concepción de Gestión del talento por competencias, plantea que las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser tratadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Son los activadores inteligentes de los recursos organizacionales, fuente de impulso propio que dinamiza la institución educativa y no agentes inertes.

Orizaga (2017), en la tesis doctoral titulada *“Gestión del talento por competencias en la Universidad Pública”* Desarrollado en la Universidad Nacional Autónoma de México. En las instituciones formadoras de futuros profesionistas, el reclutamiento de personal docente, debe ser cuidadosamente realizado conforme al modelo académico adoptado, debido a la gran responsabilidad que representa formar a los profesionistas del hoy y del mañana. La Administración integral del talento humano en la universidad pública da inicio desde el reclutamiento adecuado del docente que debe seleccionarse por ello, entre más coherente sea el proceso de selección (y de formación y actualización) del personal académico de una universidad pública, con el modelo académico adoptado, mejor será la calidad de la

educación que ofrece; por el contrario, en la medida que se separen modelo y proceso, se estará alejado la probabilidad de alcanzar la calidad deseada. En esa temática, se ha centrado la presente investigación que se encuentra en su primera etapa y que pretende analizar los procesos que se realizan en la universidad pública en cuanto a la selección y reclutamiento de personal docente en donde se buscará integrar.

Salazar (2016), en la tesis titulada *“Los recursos humanos en las universidades públicas Una metodología para su eficacia administrativa”*, enfocado a la Universidad de Zulia, en Maracaibo Venezuela; donde identifica y evalúa los subsistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos concluye que el personal administrativo percibe dicho proceso con una frecuencia mediana en los subsistemas de aprovisionamiento y desarrollo y baja en los subsistemas aplicación mantenimiento y control; concluye realizando recomendaciones para hacer programas de formación de valores morales y crear un clima de verdaderas transformaciones y destaca que recomienda crear una Coordinación de Recursos Humanos para cada facultad o núcleo, con el propósito de lograr la eficacia administrativa del recurso humano.

La tesis doctoral de Díaz de Iparraguirre (2014), trata sobre *“la gestión compartida Universidad Empresa, realizada en Venezuela”*, en la formación de capital humano y su relación con la promoción de la competitividad y el desarrollo sostenible, su propuesta se basa en la promoción de la competitividad y el desarrollo sostenible, a través de la gestión del conocimiento que satisfaga las necesidades reales de la sociedad. Su recomendación principal la centra en la creación de espacios que fomenten la creatividad y la innovación en los estudiantes para el desarrollo de investigaciones.

1.2.2. Antecedentes nacionales

Negron (2014) en la tesis titulada *“Relación entre la administración de recursos humanos y la Gestión del talento por competencias en las instituciones educativas*

de la RED 03 nivel secundaria, Los Olivos”, es una investigación descriptiva analizo a 132 docentes respecto a la forma como se realiza la contratación del personal docente y como se asigna en el proceso de inserción laboral: Una de las conclusiones indica que: El surgimiento de la dirección estuvo dado por la propia necesidad de la sociedad y el desarrollo alcanzado por ésta, así como los cambios ocurridos en la industria y su progreso paulatino. En los últimos años han ocurrido grandes cambios en el entorno empresarial, estos cambios giran alrededor de la revolución tecnológica en sectores tales como el micro electrónica, la informática, la automatización industrial, la utilización del láser, entre otros. Que han originado el desarrollo acelerado de nuevas técnicas informáticas y de gestión. Otra de las conclusiones sostiene que: Cada persona dentro de la organización debe saber usar el talento, de tal forma, que no solamente le genere beneficios en la Institución donde labora, sino que se sienta satisfecho de que conocimientos, habilidades y destrezas son importantes y le den paso a la creatividad y utilizar adecuadamente sus capacidades.

Ballarte (2016), en la tesis doctoral titulada *“La Coherencia ética en la captación de los recursos Humanos un factor clave del desarrollo organizacional”* Tesis desarrollada en la Pontifica Universidad Católica del Perú, es una investigación cualitativa etnometodologica presenta como objetivo analizar las características de selección de personal para la gestión organizacional en organizaciones educativas de educación superior. Concluye que: El modelo actual de gestión educativa está centrado en lograr a corto plazo el máximo beneficio del aprendizaje para satisfacer a los estudiantes; el éxito se mide casi exclusivamente por el beneficio del aprendizaje. Sin embargo, existe una fuerte demanda de ética que solicita incluir en la definición de éxito parámetros como el crecimiento sostenible a medio y largo plazo, el impacto social y ecológico de la actividad, el respeto por los derechos humanos, etc.

Alcántara (2015), en la tesis doctoral titulada *“El talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional de las microempresas del distrito de Grocio Prado, 2015”* El presente trabajo de investigación tuvo como principal objetivo determinar el

nivel de desarrollo del Talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional en las microempresas del distrito de Grocio Prado, provincia de Chincha, y cómo influye en el éxito de la organización. Para efectos de diseñar estrategias que permitieron lograr la subsistencia y el progreso de las microempresas de este distrito, y que a su vez logren desarrollar fortalezas para que puedan competir con en un mundo globalizado y cambiante. En base a las investigaciones que se realizó para la elaboración del presente trabajo se concluyó que las microempresas del distrito de Grocio Prado en el año 2015 presentaron buena rentabilidad pese a algunos desbalances en el sistema socio-económico. La inversión en tecnología de las microempresas del distrito de Grocio Prado en el 2015 no llegó ni al 50% de número total de microempresas de dicho distrito, eso generó poco nivel de desarrollo y crecimiento o expansión de las mismas. Los microempresarios del distrito de Grocio Prado aplicaron programas para el desarrollo del Talento en un 55% originando el desarrollo y como resultado un buen desarrollo organizacional. Establecen capacitaciones en la capital y con profesionales expertos en sus actividades.

Garay (2014), en su tesis de investigación titulado: *“Políticas y estrategias para el desarrollo del talento humano en instituciones de crédito educativo en Arequipa”*, concluyo: Las instituciones deben concentrarse en la producción, las relaciones humanas y la calidad si quieren formar parte de las organizaciones que perdurarán en el tiempo” en el crédito estudiantil de las universidades Arequipeñas. El factor esencial en el organización fue el recurso humano, si las organizaciones quisieron permanecer a este mundo cambiante y globalizado, no solo debió ver el sector producción, sino el sector productividad. Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento

Mora (2014), en su tesis de investigación titulado: *Propuesta para la Gestión del talento por competencias y la comunicación en sistemas de información S.A.*,

concluyó: La productividad de los empleados se va a aumentar si se mejora la calidad de vida de ellos y como talento humano les ofrece charlas donde pueden ayudar a superar los obstáculos que se les pueden estar presentando, La productividad del colaborador estuvo muy relacionado con la calidad de vida de este y en ello dependió el desarrollo del su talento y que el beneficio de la empresa, la capacitaciones e incentivos mejoró su calidad del mismo y la productividad de la organización. Así mismo en el mundo actual la mayoría de las empresas e instituciones establecen una mayor disposición hacia lo relacionado con la producción o adquisición de equipos que en la actualización del talento humano; generalmente no se tiene la misma prioridad cuando se habla de producción y cuando se habla de talento, es decir, de la inversión que se hace en éste; las empresas y organizaciones deben tratar de invertir más en desarrollar el talento de sus empleados que en la parte operativa, ya que su desarrollo es lo único que permitirá lograr un valor diferenciado en el mercado.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Gestión del talento por competencias

En el mundo actual la mayoría de las instituciones públicas establecen una mayor disposición hacia lo relacionado con la producción o adquisición de equipos, que en la actualización del talento humano; generalmente no se tiene la misma prioridad cuando se habla de producción y cuando se habla de talento, es decir, de la inversión que se hace en éste; las instituciones públicas deben tratar de invertir más en desarrollar el talento de sus integrantes que en la parte operativa, ya que su desarrollo es lo único que permitirá lograr un valor diferenciado en el sistema educativo. Por ello la gestión pública, no es ajena a esto, ya que, a mayor inversión en el talento humano, mejores serán los productos y servicios que se ofrecerán y por consecuencia se mejorara la calidad educativa.

Definición conceptual

Desde una perspectiva general, la gestión del talento por competencias, es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una

organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo

Frente a ello, para este estudio se inicia definiendo teóricamente que:

La Gestión del talento por competencias es una función que implica capacidad de planeación, organización, dirección y control de las actividades del recurso humano, ya que las personas son el principal activo en la organización. Dicho fundamento se posesiona en el constructo teórico de sistemas que debido a los nuevos escenarios por los cuales estamos transitando, destaca tres aspectos importantes que vale la pena mencionar, estos son: La globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento. (Chiavenato, 2007, p. 354)

En ese sentido, la gestión del talento por competencias en las instituciones públicas se ha ido revolucionando a través de cambios y transformaciones favorables con el paso de los años y a una gran velocidad, dándole un enfoque obsoleto al sistema tradicional de la ARH (Administración de Recursos Humanos) y en el Perú esta se ha intensificado a razón de la puesta en marcha de la Ley de modernización del estado.

Fundamentos de la Gestión del talento por competencias

Fundamento filosófico

Analíticamente, quizás sea más sencillo identificar las diferentes conceptualizaciones de lo que podría ser lo moderno o postmoderno en los pasados y actuales tiempos. Por ello, cuando se habla de ser y pensar, se asocia con la modernidad, las sociedades de occidente así la adoptan. Sin embargo, en los últimos tiempos, se debate sobre cuáles diferencias o semejanzas se pueden encontrar entre la modernidad y la postmodernidad que puedan ser aplicables, especialmente a la gestión pública.

Ante ello, Herrera, (2008), sostiene que muchas de las informaciones caen en la discrepancia de los saberes y las concepciones de visión de la sociedad, por ello, buscar los rasgos de “algo” implica necesariamente preguntar por la naturaleza del objeto en cuestión. (p. 276)

La definición anterior implica que para el hombre ilustrado: “La existencia no es destino regido por Dios o por la naturaleza. Ella es un proyecto, una vocación, una meta que debe y puede ser determinada y conquistada autónomamente por el mismo hombre” (Franco, 2014, p. 65).

En ese sentido, la autoridad y la tradición que fundamentaban el saber sobre el ser y quehacer del hombre, deben ceder paso a la razón. De aquí el lema “atrévete a pensar por ti mismo”. (Saraz, 2016, p. 87) que indica la tendencia a dominar y transformar la naturaleza mediante la ciencia y la tecnología, o como bien lo sostiene Franco (2014) el “posicionamiento de la utopía de la felicidad terrenal fundamentada en el tener y en el hacer, así como la hegemonía del capital sobre los medios y las fuerzas productivas, y el predominio de la razón instrumental en todos los ámbitos de la existencia” (p. 75).

Por último, en este clima moderno en la gestión pública encarna el ideal ilustrado de la racionalización de la naturaleza y la cultura ad extremus. En este orden de ideas, Llano (2004) también puntualiza que hay una coincidencia casi unánime cuando se dice que la modernidad significa primordialmente ilustración, clarificación, dejar al descubierto por sí mismo lo que había permanecido oscuro durante siglos y delimita los rasgos fundamentales de la modernidad en:

- (a) El evolucionismo como razón científica para explicar la existencia del hombre; (b) La competencia como mecanismo para progresar; (c) El interés personal que mueve todas las manifestaciones humanas el cual es preponderantemente individual y material y se supedita a la dimensión

económica; (d) La subconciencia que se reduce en buena parte al sexo y al deseo de poder y que mueve al hombre bajo su impulso, al cual le queda la tarea de concentrarse en hacer racional y clara esa subconciencia; (e) El relativismo del conocimiento humano por el cual debe aceptarse que hay verdades absolutas solo en el grado que se refieren al nivel cuantitativo; (f) el empirismo por el cual debía aceptarse que todo conocimiento debe basarse en hechos observables por lo tanto si todo lo que no es medible es inexacto paralelamente todo lo que no puede experimentarse sensorialmente continúa siendo un conocimiento inseguro pendiente por una autentica verificación. (Llano, 2004, p. 87)

Siguiendo el análisis situándonos en estos tiempos, podemos sostener que el nacimiento de la postmodernidad estuvo dado por una serie de factores que influían en quien se dejase introducir en una nueva ideología con diversas tendencias como la siguiente frase, “La expresión postmodernidad, viene siendo usada desde las artes, comenzando por la arquitectura y la danza, y el pensamiento científico. Desde corrientes filosóficas, literarias, sociológicas, antropológicas, el feminismo así como la politología presenta un cuadro confuso, inasible” (Castro, 2016, p. 54).

Sin embargo, es difícil separar dos teorías que permanecen unidas por rasgos parentales, pero estudiosos de uno y otro postulado, refieren caracterizaciones que crean diferencias o atributos de una u otra tendencia.

Al respecto Follari (2015), menciona que “sobre la postmodernidad no hay teoría, es decir, esta no aparece por sí misma como objeto específico del análisis teórico, por esto muchas veces cuesta diferenciar un movimiento de otro” (p. 34). Igualmente Perdomo (2006), indica que casi todas las claves del discurso postmoderno invitan a abandonar el barco frente al inesperado naufragio de los valores modernos, igualmente expresa que “La inclusión moderna no le aclaró muchas cosas al hombre, tampoco el ruido postmoderno”, (p. 67) entonces lo apropiado en estos casos es que cada cual se apegue a la teoría que mejor crea

conveniente y de esta manera estará siguiendo intuitivamente el hecho de forjar la identidad de la empresa de comunicación a la cual pertenezca.

Finalmente, con relación a la gestión pública, Cifuentes (2011), sugiere que debe tornarse ahora con un enfoque innovador, con énfasis en el capital humano para producción y adaptación; donde el desarrollo del hombre se materializa a través de sus actividades donde la verdad, la eficiencia, la forma, las fuerzas productivas y las relaciones sociales son inherentes al desarrollo de las actividades científicas, técnicas, artísticas y económicas, así como la utilización de ciertos principios como se pueden citar el de gradualidad, el pluralismo, complementariedad y la versatilidad en el tren de mando que se observa en instituciones públicas cuando se dialoga con gerentes y empleados de manera que el fenómeno organizativo se visualice desde la perspectiva de los actores no esencialmente empresariales o gubernamentales sino en el enfoque de la globalización en el plano empírico-fáctico y la postmodernidad en el plano teórico-filosófico, los cuales surgen como los dos referentes analíticos para caracterizar la realidad actual.

Fundamentación Ontológica

Ontológicamente, el objeto de la investigación se constituye en una red de ejes temáticos complejos que son tratados por diferentes disciplinas científicas, cuyas relaciones hacen que estos ejes trasciendan unos a otros.

Franco (2014), sostiene que:

El abordaje de la realidad existente, se posibilita mediante una lógica transdisciplinaria para comprender la complejidad de las personas, de las instituciones públicas y de los procesos organizacionales y con la cual se busca referir conceptos propios de la historiografía, la psicología, la antropología y la sociología que tienen que ver con el talento humano (p. 46).

Para relacionarlos con el estudio en la gestión pública y los procesos que se llevan a cabo en ella, como es la gestión. Considerando este último, la gestión, como un eje transversal, ya que se encuentra presente en todos los elementos de la realidad estudiada. Tratándose del análisis de los servidores públicos en la Municipalidad de la Molina, se establecen entonces, que los ejes temáticos de este estudio son, el talento humano y la gestión de ese talento. Pero antes de continuar es conveniente precisar ciertos aspectos para orientar lo epistemológico de los planteamientos expuestos anteriormente.

Al respecto, Córdova, González y Bermúdez (2017), citando a Livintz (1996), señalan que a partir de la crítica al positivismo; a partir de las revoluciones científicas en la visión de Kuhn, con la irrupción de otra Física no newtoniana, de los aportes de Heisenberg, Bohr y los principios de indeterminabilidad y complementariedad; el edificio racional sobre el cual se construyó la ciencia en occidente comenzó a sufrir los rigores de la propia reflexión de los científicos y ante las dimensiones micro de la estructura de los átomos, las variantes corpusculares y ondulatorias de la luz, el papel relevante del observador y de la observación, emerge toda una crisis de la racionalidad que gobierna la ciencia.

Esta nueva racionalidad es compleja en relación con todas las complejidades internas (del ser humano) y externas (de la sociedad, de la naturaleza). La vieja racionalidad es simplificadora. La nueva racionalidad opta por la complementariedad y la conjunción de los conocimientos disciplinarios, o sea: toma el camino de la transdisciplinariedad.

Igualmente Villar (2014), señala que un fenómeno complejo es el compuesto por una gran variedad de elementos que mantienen entre sí una gran variedad de relaciones, con interacciones lineales y no-lineales, sincrónicas y diacrónicas, la evolución de cuyo conjunto es imprevisible, incluso cuando su auto-organización gubernamental se orienta por acciones teleológicas, finalistas (p. 18).

En resumen, el conocimiento se produce en la medida en que el investigador sea capaz de “poner entre paréntesis” todos aquellos factores pre-teóricos e instrumentales que mediatizan la relación sujeto-objeto, de modo que pueda llegar a una captación de la verdadera esencia del objeto, más allá y por encima de sus apariencias de fenómeno (de ahí el calificativo de Fenomenológico y la expresión reducción fenomenológica).

Fundamentación Teórica.

De acuerdo a los ejes temáticos que constituyen la realidad a ser investigada y los cuales quedaron definidos como las instituciones públicas, el talento humano y la gestión de ese talento, las teorías que sustentan este estudio son las siguientes:

Teoría de Sistemas

Tal y como lo plantea Chiavenato (2007), la Teoría de Sistemas es una consecuencia de la Teoría General de Sistemas desarrollada por Bertalanffy entre 1950 y 1968, la cual se expandió hacia todas las ciencias, influyendo notablemente sobre la ciencia administrativa en donde penetró rápidamente debido a la necesidad de una síntesis y de una mayor integración de las teorías que la precedieron y la influencia de las matemáticas, la cibernética y especialmente la tecnología de la información que incrementaron las posibilidades de desarrollo y operacionalización de las ideas que convergían hacia la teoría de sistemas aplicada a la administración.

En ese respecto se concibe que “El análisis sistemático trata a las instituciones públicas vivas sean éstas individuos u instituciones públicas, bajo el enfoque de sistemas abiertos, que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente” (Heran, 2014, p. 54).

La teoría de sistemas permite reconceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para lograr la interrelación e integración de asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

Para Heran (2014, p. 67), para comprender el concepto de sistemas se hace necesario el conocimiento de algunas características, como son:

(a) Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo; Globalismo o totalidad: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de éste; (c) Entropía: es la tendencia que tienen los sistemas, al desgaste, a la desintegración, para el relajamiento de los estándares y para un aumento de la aleatoriedad; (d) Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente. Es un fenómeno de autorregulación de la constancia de las propiedades del sistema cuando es influido por agentes exteriores.

Para Beraun (2006, p. 13), existe una gran variedad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos de acuerdo con ciertas características básicas, que de acuerdo con su constitución los sistemas pueden ser:

(a) Sistemas físicos o concretos, cuando están constituidos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales, en otros términos cuando están compuestos de hardware; (b) Sistemas abstractos, cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas.

La organización gubernamental puede alcanzar un estado de homeostasis o estado firme solamente cuando se presentan dos requisitos como son la unidireccionalidad y el progreso. En ese sentido, Beraun (2014) indica que la “La unidireccionalidad o constancia de dirección, consiste en que a pesar de los cambios

del ambiente son alcanzados los mismos resultados o condiciones establecidas, porque el sistema continúa orientado hacia el mismo fin a través de otros medios” (p. 32).

En resumen, la Teoría de Sistemas es considerada por muchos autores como una síntesis integradora de los conceptos clásicos, estructuralistas y behavioristas. Esta teoría también considera el efecto sinérgico de las instituciones públicas como sistemas abiertos y por lo tanto de un modo global, los recursos materiales, financieros y humanos (cuando son considerados como factores de producción) generan riqueza a través de la sinergia organizacional (el trabajo en conjunto produce un efecto mayor que la suma de los trabajos individuales).

Teoría X y Teoría Y de McGregor

Ivancevich (2004), da cuenta que tal como lo observó McGregor en su momento, la conducta del trabajador es un producto de los supuestos, de las actitudes y de las conductas de los gestores respecto al trabajador. Igualmente Chiavenato (2007), plantea que los estilos de administración que moldean a la Gestión del talento por competencias, están influenciados por supuestos implícitos y explícitos sobre la naturaleza de las personas de los cuales se derivan la disciplina y la motivación y también hace referencia a Douglas McGregor quien identificó dos conjuntos de supuestos que denominó Teoría X y Teoría Y. (p. 86)

La Teoría X, se refiere al enfoque tradicional que incluye convicciones negativas respecto de las personas e influye en el estilo de administración de los gerentes, moldeándolo con características autocráticas e impositivas. La Teoría X se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano como son:

- (a) Las personas normales no sienten placer en trabajar y tratan de evitar el trabajo a toda costa;
- (b) A las personas no les gusta trabajar, muchas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que se esfuercen en alcanzar los objetivos organizacionales;

(c) Las personas normales prefieren ser dirigidas, desean evitar responsabilidades, tienen poca ambición y esperan seguridad por encima de todo. (Ivancevich, 2004, p. 87)

En la Teoría X predomina la manipulación de las personas, la coacción y el temor; las personas son consideradas indolentes, y perezosas y por lo tanto deben ser dirigidas, coaccionadas y amenazadas para que trabajen, representan recursos inactivos que la administración debe explotar. Asimismo las recompensas cubren solo las necesidades humanas más inmediatas (Maslow y Herzberg); hay desconfianza, el trabajo es impuesto y se debe motivar extrínsecamente a través del pago y medidas de control rigurosas.

En general, las personas son consideradas incompetentes, interesadas y aprovechadoras y por consiguiente las reglas son severas, la jerarquía es el orden natural y el temor al castigo es el principal estímulo.

Por su parte la Teoría Y se basa en convicciones positivas que llevan a los gerentes a asumir una posición democrática y consultiva, las cuales son:

(a) La aplicación de esfuerzo físico o intelectual en el trabajo es tan natural como jugar o descansar; (b) Las personas gustan de ejercer autodirección y autocontrol para alcanzar los objetivos con los que están comprometidos; (c) El compromiso con objetivos es una función de las recompensas asociadas a su alcance; (d) Las personas normales aprenden, en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidades; (e) La capacidad de emplear en gran medida la imaginación, innovación y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está ampliamente difundida en toda la población. (Ivancevich, 2004, p. 98)

Desde el punto de vista de la gestión pública la Teoría Y predomina el respeto a las personas y a sus diferencias individuales, hay una visión más abierta y humana de las personas y la actividad laboral. Las recompensas cubren todas las necesidades humanas, en especial las de alto nivel. La vida organizacional se estructura para proporcionar condiciones de autorrealización y satisfacción de las personas. Aquí el orden natural es la democracia, el estímulo primordial es el reconocimiento, la autenticidad y los valores sociales son fundamentales, son sagradas la libertad y la autonomía y el resultado esperado es la contribución.

Teoría de la Complejidad.

Morín (2008, p. 32), concibe a la complejidad como un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, que constituyen nuestro mundo fenoménico, presentándose con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre, lo que genera la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto.

Señala este autor que para comprender el problema de la complejidad, hay que saber, antes que nada, que hay un paradigma de simplicidad que pone orden en el universo, y persigue al desorden. El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve a lo uno y ve a lo múltiple, pero no puede ver que lo Uno puede, al mismo tiempo, ser Múltiple. El principio de simplicidad o bien separa lo que está ligado (disyunción), o bien unifica lo que es diverso (reducción). Ella es necesaria, pero debe ser relativizada. Es decir, que acepta la reducción consciente de que es reducción, y no la reducción arrogante que cree poseer la verdad simple, por detrás de la aparente multiplicidad y complejidad de las cosas.

Morin (2008, p. 113), ratifica que la complejidad es la unión de la simplicidad y de la complejidad; es la unión de los procesos de simplificación que implican selección, jerarquización, separación, reducción, con los otros contra-procesos que implican la comunicación, la articulación de aquello que está dissociado y distinguido;

y es el escapar de la alternativa entre el pensamiento reductor que no ve más que los elementos y el pensamiento globalista que no ve más que el todo.

Al aceptar que la Gestión del talento por competencias en la Municipalidad de la Molina es una realidad compleja por su carácter de naturaleza múltiple y diversa; por su configuración de elementos disímiles y contradictorios en diferentes unidades; por la presencia de la incertidumbre en el desarrollo de los procesos que en ella se manifiestan y por la concepción de sistema abierto que interactúa con su ambiente, conduce al reconocimiento de la pertinencia de los principios de la Teoría de la Complejidad, ellos podrían expresarse de la manera siguiente:

Principio dialógico. Este principio permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia a la vez dos términos complementarios y antagonistas como en el caso del orden y el desorden, uno suprime al otro pero, en algunos casos, al mismo tiempo, colaboran y producen la organización gubernamental y la complejidad.

Principio de recursividad organizacional. Este principio considera el proceso recursivo que es aquel en el cual los productos y los efectos son al mismo tiempo causas y productores de aquello que los produce. Esta propuesta derrumba la idea lineal de causa/efecto, de producto/productor, de estructura/superestructura, porque todo lo que es producido reentra sobre aquello que lo ha producido en un ciclo en sí mismo auto-constitutivo, auto-organizador y auto-productor.

Principio hologramático. Este principio concibe la idea de que la parte contiene la casi totalidad de la información del todo, no solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte, y con ello se trasciende al reduccionismo que no ve más que las partes y al holismo que no ve más que el todo. Está estrechamente vinculado a la recursividad y a la dialógica.

Desde la perspectiva de esta teoría, se entiende a la Gestión del talento por competencias en la Municipalidad de la Molina como un sistema auto-eco-organizador, es decir, como un todo que se va configurando de manera particular por

los procesos individuales que se desarrollan en los subsistemas de la organización gubernamental y que son coordinados mediante elementos de conexión que permiten alcanzar el mismo objetivo de forma coherente en una constante relación con el ambiente exterior al sistema, pero que a la vez es parte de él mismo.

Dimensiones de la Gestión del talento por competencias

Las instituciones públicas son sistemas que desde el punto de vista de su complejidad tienen un carácter dinámico, evolucionan en el tiempo de forma variable y esta dinamicidad esta signada por la actividad humana que en ellas se desarrolla y por las fuerzas del entorno que actúan sobre ellas. Por ello, aplica los conceptos de Chiavenato (2007) quien describe los procedimientos funcionales respecto al gestión del talento humano dentro de la teoría por competencias.

Dimensión: Selección del personal

Desde el año 2016, a la fecha el proceso de selección del personal se ha realizado mediante un concurso de conocimientos, ella se amparó en la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N° 27658 que desde ya aplicaba las características de alta dirección del estado.

Dicho proceso teóricamente se fundamenta en la posición de Chiavenato (2007), quien señala que el tercer milenio apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos en el ambiente, en las instituciones públicas, en las personas, y considera que estos cambios se deben al impacto de tendencias que incluyen globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad; que afectan y seguirán afectando la manera como conviven las instituciones públicas y las personas que laboran en ellas.

Fundamentalmente el estudio se basa en el marco legal para la selección, contratación y gestión del recurso humano para el servicio público; las cuales son: (a) Ley de Bases de la Descentralización N° 27783; (b) Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972; (c) Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411; (d) Ley

de Fortalecimiento de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal N° 30099; (e) Ley de Presupuesto del sector público N° 30518, para el año fiscal 2017; (f) Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N° 27658; (g) Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública N° 27293; (h) Decreto Legislativo N° 1088 - Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico; (i) Decreto Legislativo N° 1252, que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. (Deroga la Ley N° 27293); (j) Decreto Supremo N° 183-2010-EF, Norma que crea el Plan de incentivos; (k) Decreto Supremo N° 054-2011-PCM – Plan Bicentenario – Perú al 2021; (l) Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – Política Nacional de modernización de la Gestión Pública; (m) Decreto Supremo N° 054-2011-PCM – Plan Bicentenario – Perú al 2021; (n) Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM – Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública.

Pero en la actualidad, las instituciones públicas están siendo impactadas por dos procesos fenoménicos:

El primero, la globalización que está generando cambios importantes en el entorno global y local interconectándolos y el segundo, la reedificación que apoyada en las tecnologías de la información y comunicación, está cruzando transversalmente todos los procesos organizacionales, trastocando los modos de pensar y hacer (Morín, 2008, p. 78)

En conclusión, basándonos en estas acepciones que se han venido configurando por los diferentes aportes de la Teoría de competencias, podemos aproximarnos a afirmar que una organización gubernamental es entonces un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Estas metas permiten a la organización gubernamental permanecer en el tiempo y para ello necesitan un contexto estable y comprensible para desarrollar sus potencialidades. El proceso gestión pública de la organización gubernamental implica tomar decisiones para crear este tipo de marco.

Al respecto, Cifuentes (2011), indica que: Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo” (p. 37). Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los directores de las instituciones públicas con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Cabe precisarse que en muchos de los casos el área de personal se integra las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un director específico. En los más pequeños, el jefe personal desempeña esta labor.

Para Cifuentes (2011), “la función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

Igualmente estos entornos en los que operan las instituciones públicas actuales, genera una situación de constante competencia e innovación tecnológica cuya solución es la flexibilización de la estructura organizativa, de tal forma que gane en dinamismo y en capacidad de adaptación y respuesta a los continuos cambios del entorno, manteniendo e incluso mejorando su posición competitiva y esto requiere de personas con capacidad para aprender y adaptarse continuamente a los cambios.

Es así como las instituciones públicas se configuran en sistemas adaptativos complejos que aprenden a través de los individuos que aprenden; considerando que aun cuando el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual y éste es el espíritu de la organización gubernamental inteligente que promueve (Cifuentes, 2011, p. 65).

Anteriormente lo más importante en una empresa era su activo fijo y su financiamiento.

En la actualidad la empresa se basa en el capital intangible de la información y el conocimiento y su dueño, la gente no se puede reemplazar por capital en las labores intelectuales y de servicios, por tal razón el ser humano en esta organización gubernamental es su activo más valioso (Herrera, 2008, p. 31).

Es entonces que son las personas los protagonistas de la gestión, porque la gestión es decisión, y son ellas quienes toman las decisiones en base a su conocimiento, todo ello con un cierto grado de incertidumbre. Finalmente se considera que los nuevos enfoques organizacionales se sitúan expresamente por encima de la lógica epistémica de las disciplinas, trastocando los fundamentos del viejo modo de pensar la organización gubernamental y transitando el camino de otro modo de pensar que postula expresamente una perspectiva transdisciplinaria que se espera de una gestión eficaz de los nuevos empleados.

Dimensión: Capacitación del personal

A decir de Chiavenato (2007) se dice que cuando nos encontramos con instituciones públicas realmente exitosas o inteligentes, éstas tienden a crecer, y para esto tienen que recurrir a la adquisición de capital, de tecnología más moderna, y por ende más personal, entre otras. De aquí parte la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, capacidades y actitudes del capital humano para lograr un buen

posicionamiento en el mercado, como una ventaja competitiva, ya que nuestro mercado es muy cambiante, para lo cual debemos estar preparados.

Lo anterior es comparativo con el aporte de Herrera, (2008, p. 90), quien sostiene que para llevar a cabo una buena gestión de nuestro capital humano, las empresas se han encargado de cambiar los conceptos y modificar las prácticas gerenciales, las cuales se resumen de la siguiente manera: ahora las empresas ya no están de acuerdo en invertir en los productos y servicios, sino en las personas que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. La otra consiste en invertir en las personas que atienden al cliente y no a los clientes mismos, ya que en el caso de las primeras, su trabajo consiste en dejar a sus clientes satisfechos.

Asimismo, para Chiavenato (2007), la Gestión del talento por competencias se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: Se hace referencia a que cada individuo tiene su propia personalidad, es decir, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Se define como el grupo de personas impulsoras que le dan el toque dinámico a la organización, pero sobre todo se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, lo cual hace que transmita su inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en la organización enriqueciéndola, ya que de esta manera ellos también lo hacen.
3. Socios de la organización: Si los altos ejecutivos de las organizaciones hicieran sentir, o trataran a los empleados como socios, ellos sentirían un mayor compromiso hacia la empresa. Los empleados invierten su esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgo, lealtad etc., (Chiavenato, 2007).

La gestión del talento se desarrolla en las capacitaciones en las organizaciones se encarga de que exista una colaboración eficiente entre los empleados sin importar

los niveles jerárquicos, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales e individuales.

Asimismo (Chiavenato, 2007), refiere que la gestión debe ayudar a alcanzar la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- (a) Auxiliar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión;
- (b) Aportar competitividad a la organización, utilizando inteligentemente las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral;
- (c) Proveer a la organización empleados bien entrenados y motivados;
- (d) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados;
- (e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo;
- (f) Administrar el cambio;
- (g) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (Chiavenato, 2007, p. 118)

Por ello, las deficiencias encontradas en las capacitaciones de los empleados indican que las personas son los principales elementos básicos de la eficacia organizacional, por lo tanto las necesitamos para que se cumplan los objetivos de la organización; para esto, los gerentes deben de dirigir con tacto a los empleados, ya que de ellos depende el buen cumplimiento de los objetivos planeados.

Dimensión: Evaluación del rendimiento laboral

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente.

Al respecto Chiavenato (2007) manifiesta que:

La mayor parte de las organizaciones pone a disposición de sus trabajadores varias oportunidades de cursos o seminarios para recibir capacitación. Aunque depende de la calidad del capacitador, muchas

veces todo el trabajo se vuelve muy teórico y difícil de aplicar a la empresa (p. 98).

Siendo que la realidad peruana se encuentra en crisis estructural, Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en el puesto. Es hacer que su perfil se adecue a los conocimientos, habilidades y conductas requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

En ese sentido, para Chávez (2014, p. 61), existe diferencia entre capacitación y entrenamiento. Mientras la primera está estructurada a manera de curso con objetivos predeterminados; la segunda es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren las competencias técnicas y de gestión indispensables para el direccionamiento estratégico de la organización gubernamental.

En la realidad, la capacitación no debe ser solo teórica ni tampoco debe exponer temas que no se refieran al éxito del puesto o de la institución, más bien se debe enfocar en la mejora de las competencias. Para esto son muy recomendables las siguientes estrategias de capacitación dependiendo del método a implantar:

a. Métodos fuera del trabajo: son actividades que aunque a veces se las realiza dentro de horas laborables, no se llevan a cabo mientras se desempeñan las tareas habituales. Se relacionan con la capacitación. Estos métodos son:

- Cursos formales de capacitación: abarcan desde los cursos de capacitación empresarial contratados por la empresa, hasta los postrados direccionados.
- Lecturas Guiadas: Son lecturas sugeridas que desarrollan conocimientos y competencias
- Capacitación on – line: es la instrucción recibida a través del ordenador.
- Permite el entrenamiento de personas sin requerir desplazamiento físico.
- Seminarios externos.

b. Métodos de estudios de casos: Se presentan casos a los empleados, muchas veces con una única solución, para observar las competencias utilizadas para llegar al resultado entre las estrategias que se aplican son:

- Juegos Gerenciales o Role Playing: Requiere que los participantes analicen situaciones simuladas y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible
- Programas relacionados con universidades: son útiles para formación gerencial integral, pero no enfocan directamente el desarrollo de competencias.
- Actividades de integración: son actividades fuera de la empresa, a manera de paseo, donde se realizan varias dinámicas para reforzar el desarrollo de competencias, sobre todo la construcción de equipo

En conclusión, dentro de la gestión por competencias, la capacitación y el entrenamiento estarán en función de ellas. El primer paso requerido para implementar capacitación es definir las competencias y los grados requeridos para cada puesto, y con esto basar los programas a efectuar. Sin embargo estas recomendaciones colisionan con la realidad de los docentes que son seleccionados luego del concurso, dado que por motivos de gestión no existe capacitación, tampoco seguimiento, sino que el director se encuentra a cargo de la organización solo para hacer cumplir la normatividad.

Asimismo, en la actualidad la capacitación constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador. “Un sistema de evaluación debe identificar los elementos relacionados con el buen desempeño en el puesto, para medirlos y proporcionar retroalimentación a los trabajadores y al departamento de personal” (Beraun, 2006, p. 31).

Del mismo modo en el enfoque tradicional, las evaluaciones se basan solo en objetivos, es decir, permiten evaluar como el trabajador aportó esfuerzos o logró cumplir objetivos durante un período, si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

Desde el punto de vista técnico, Chiavenato (2007), sostiene que los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden:

Características: son los más usados aunque no son muy objetivos. Mide hasta qué punto un trabajador posee ciertas características que la empresa considera importantes como: confiabilidad, creatividad, iniciativa, etc.

Comportamientos: describen de manera específica que acciones deberían o no deberían tenerse en el puesto. Ejemplos: Incidentes críticos, escala de observación del comportamiento, etc.

Teóricamente el autor menciona que cuando se evalúa por incidentes críticos se basa en lo siguiente:

Analizar los comportamientos en una situación del pasado

Diferenciar las competencias mostradas

Calificar el nivel en que muestra esa competencia

Resultados: evalúan los logros de los trabajadores, es decir cumplimiento de objetivos. Ejemplos: mediciones de productividad, administración por objetivos.

Las evaluaciones de desempeño pueden ser de 180° o 360°. De esta manera se identifica a aquellas evaluaciones que van más allá de la realizada por el jefe directo frente al evaluado. No son aplicables dentro del proceso de selección.

En la evaluación de 180° el trabajador examinado recibe un diagnóstico de: su jefe directo, un compañero “par”, él mismo. En caso de no tener jefe directo, lo evalúa un subordinado

En la evaluación de 360° el trabajador examinado recibe un diagnóstico de: su jefe directo, un compañero “par”, él mismo, un subordinado, un compañero de otra área e incluso un proveedor o cliente.

En estas evaluaciones es preferible contar con dos o tres representantes de cada evaluador, es decir, dos o tres pares, dos o tres clientes, etc.

Sin embargo, cuando no se dispone de mucho tiempo y no es posible aplicar un centro de valoración, un examen cuidadoso de la información de cada candidato seguido de una concienzuda entrevista por competencias, constituye normalmente la mejor forma de obtener una evaluación completa de la aptitud de cada candidato en el menor tiempo posible.

Partiendo de los supuestos anteriores, se concibe a la Gestión del talento por competencias en la Municipalidad de la Molina como un proceso complejo porque se presenta en una pluralidad de contextos, donde surgen múltiples interacciones entre la organización gubernamental y las personas que la constituyen obedeciendo a simbolismos socioculturales que dan como resultado un accionar auto-eco-organizado que va en procura de los objetivos de la propia organización gubernamental. Y ante estos argumentos esbozados, podemos suponer entonces, que cualquier intervención o evaluación de las prácticas sociales, en procura de atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento humano, repercutirá en los procesos que en ellas se llevan a cabo y requerirá de un cambio en la lógica organizacional. Esta es entonces, la tesis subyacente de esta investigación.

1.3.2. Bases teóricas del desempeño laboral

Definición conceptual

Según Medina (2012, p. 59) los servidores de las organizaciones gubernamentales públicas deben ser positivos, corrigiendo actitudes equivocadas de sus colaboradores de modo constructivo con respecto o en función de los objetivos de la organización gubernamental, poseer visión prospectiva para poder orientar el futuro y con esa imagen ser capaz de crear un sistema sostenible y sustentable.

Además deben tener profundidad creativa, que consistirá en saber plantearse las preguntas oportunas, críticas y elegir las soluciones más adecuadas e innovar. Esto implica ser perseverante y corregir, aprendiendo de aciertos y errores y ser oportuno para actuar.

También Rojas (2015, p. 71) señala que el desempeño laboral lleva a la capacidad de ser, flexible y saber anticiparse al cambio y adoptarlo, ligado al emprendedurismo, para ser capaz de poner en marcha el cambio, y con concentración para no dispersar su actividad en tareas que le aparten de sus objetivos fundamentales, desarrollando habilidad para cooperar y trabajar en equipo.

Asimismo, Adizes (2007), el desempeño laboral “es la especificación dentro del resultado en el tiempo que sus virtudes, debe considerar tres actitudes fatales que el trabajador debe evitar: Orientación a corto plazo, no asumir riesgos y planteamientos simplistas” (p. 51).

Otra definición de Alvarado (2009) sostiene que el desempeño laboral “es el proceso que permite estimar el rendimiento del administrativo en la gestión de una organización gubernamental, que nos indica como cumple sus funciones y desarrolla sus actividades” (p. 66).

En ese sentido los pasos que debemos seguir para valorar el rendimiento laboral del trabajador administrativo de la organización gubernamental tienen la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivarlos y fomentar su desarrollo personal dentro de la organización gubernamental, por ello, el desempeño se puede definir como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente.

Según Gutiérrez (2006, p. 33) se refiere a una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización de tal forma que se tenga claro cuáles son los signos de la organización, y con base en ellos se pueden encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del siglo del negocio en los diferentes procesos.

Para Mateo (2007, p. 276)

El desempeño laboral debe incluir las siguientes exigencias profesionales, conocimiento de la materia, buenas credenciales, capacidad de seleccionar los materiales curriculares más adecuados, diseñar la instrucción y planificar, monitorización y evaluación del desarrollo institucional, conocimiento de la normatividad legal relacionada con adecuación, participación en servicios profesionales y en actividades en desarrollo del personal.

Chiavenato (2007) señala que “la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro” (p. 99), al respecto se encuentra que esta brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

Al respecto, se debe tener en cuenta que las instituciones gubernamentales públicas muestran el resultado de la interrelación de un conjunto de variables que intervienen en ella, directa e indirectamente, interna como externa, que generan una gran demanda de sus miembros y de la sociedad en su conjunto. En esta realidad, la gestión debe procurar la funcionalidad entre los objetivos institucionales, las estructuras de organización y funcionamiento y el sistema relacional, en el marco de las características más importantes: realista, específico, medible, alcanzable y tangible. Por ello, son factores condicionantes para una buena gestión: las demandas, las obligaciones, el conocimiento, las destrezas o habilidades y el contexto.

Es así, que un trabajador tiene tareas diversas que se manifiesta: promoviendo actuaciones tendientes a: conseguir los objetivos, integrar y desarrollar el talento humano y mantener y ampliar los recursos institucionales; asimismo, propiciar actividades congruentes con el entorno, impulsar la innovación, desarrollar una cultura organizacional, en el marco de principios técnico, humano, simbólico y cultural. Por ello, sus funciones básicas son de orden técnico y administrativo.

Teorías del desempeño laboral administrativo

El desempeño laboral se afianza en la aplicación de teorías que permitan garantizar la calidad; en este sentido Vergara, (2009, p. 90) describe algunas teorías psicológicas que permiten predecir el desempeño; algunas de ellas son las de fijación de metas y la teoría de la expectativa. En este caso se hizo énfasis en estas dos teorías ya que encajan perfectamente en relación con el desempeño laboral.

Al estudio de Nash se adhieren otros autores que como Locke (citado por Robbins, y Judge (2009), sostiene que las metas específicas incrementan el desempeño y las metas difíciles, cuando son aceptadas, aumenta aún más el desempeño.

Ello se debe a que los estudios sobre el establecimiento de metas han demostrado superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. Si bien no podemos afirmar que siempre se establece que los empleados participen en el proceso de establecimiento de metas, la participación es preferible a la simple asignación de metas cuando se espera que surja resistencia para aceptar los retos más difíciles.

La Teoría de las Expectativas:

El análisis de la teoría de las expectativas propuesta por Nash es complementada con la opiniones de Vroom (citado por Robbins, y Judge (2009), quien expresa que la teoría de las expectativas determinan como un individuo tiende a actuar de cierta manera con la expectativa de que el acto lo seguirá un resultado determinado y con base en lo atractivo que ese resultado le presenta al individuo. Vroom plantea tres variables que argumentan estos planteamientos, citados a continuación.

1. Expectativa o relación esfuerzo-desempeño, es la probabilidad percibida por el individuo de que al ejercer cierta cantidad de esfuerzo obtendrá cierto nivel de desempeño.
2. Instrumentalidad o relación desempeño-recompensa, que es grado en el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel particular es útil para llevarlo a la consecución de un resultado deseado.
3. Valencia o atractivo de la recompensa, es la importancia que el individuo da al resultado potencial o recompensa que puede alcanzar en el trabajo. El valor considera tanto las metas como las necesidades del individuo.

El desempeño puede ser claramente predecibles basado en estas dos teorías, entonces el desempeño laboral, definido por Robbins, y Judge (2009), es una actuación orientada a un resultado, a una realidad observable, medible y dinámica. Su carácter dinámico radica en que el desempeño profesional es la acción mediante la cual se realiza una tarea, como es el desempeño de una determinada profesión.

Este mismo autor define el desempeño laboral como la capacidad consecuente para producir los resultados deseados, mediante la utilización de los recursos físicos y humanos en períodos prolongados de tiempo en las diversas tareas inherentes al cargo.

Asimismo Adizes (2007), plantea que “el desempeño debe ser el eje de la organización, es la existencia de elevadas normas de desempeño del grupo, tanto para el individuo...” (p. 311) en este sentido las funciones del personal que labora dentro de una organización pública, son las que impulsan el desarrollo de la misma, que se ve reflejada en sus resultados, en productos de alta calidad y una elevada productividad.

Otro aspecto asociado al desempeño laboral son los roles, los cuales se definen como el conjunto de patrones conductuales esperados que se atribuyen a alguien que ocupa una determinada posición en la unidad social. Estos comportamientos, manifiestos con el desempeño de un cargo, no son autónomos y de hecho no responden, a decisiones individuales sino más bien, a normas, expectativas determinadas en el puesto que ocupa, y los roles que representan. En sentido general, los roles, las funciones y las tareas son algunos aspectos estrechamente ligados al desempeño laboral administrativo.

Otro aspecto asociado al desempeño laboral administrativo son las estrategias, los cuales siempre se orientan a la actividad comunicacional, Adizes (2007), plantea que “la comunicación debe tener carácter clínico, en el sentido que el trabajador tiene que reconocer que su misión es optimizar el desarrollo de aprendizajes, aplicando estrategias y métodos de rigurosidad científico y actuando de una manera profunda y objetiva.” (p. 40)

Al respecto Barroso (2011), opina que “ el trabajador debe ser un agente de cambio, capaz de descubrir el potencial escondido...es la persona y profesional que ayuda, interviene y orienta el crecimiento de la organización” (p. 228). En este

sentido debe caracterizarse por: (a) Tener vocación, (b) Interés y agrado por el trabajo que realiza, (c) Proponer la satisfacción recíproca, (d) Motivar y comunicar, (e) Promover un servicio integral, es decir, educar para la vida, administrar la función pública al cual debe el servicio, ejecutar un auténtico Liderazgo transformacional.

El trabajador desarrolla una serie de aspectos, entre los más específicos se puede mencionar los que están relacionados con la administración, que debe poner en práctica, los cuales son: planificación, organización, ejecución, control y evaluación de los servicios que requieren los usuarios. Esta labor es afectada por los avances tecnológicos que están retando a los profesionales de la gestión pública al enfrentamiento de las nuevas demandas sociales. Por tal razón, la labor del desempeño laboral exige una preparación de excelencia fundamentada en nuevos paradigmas, que requiere de él una aptitud de apertura al cambio, a los conocimientos novedosos y al desarrollo de su potencialidad, de esta manera se facilitará el manejo de las interacciones entre el individuo, organización y entorno.

En este mismo orden de idea un trabajador debe ser capaz de cumplir con los procesos laborales, detectando y seleccionando las alternativas más convenientes para la resolución de problemas. En tal sentido, Ruiz (2006) plantea que un funcionario es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en la organización.

De allí la necesidad de capacitar con sólida formación y experiencia. En este sentido es una persona preparada para lograr un desempeño de calidad debe cumplir con la planificación que el proceso mediante el cual, determina los objetivos y metas que aspira alcanzar durante el curso, basándose en las expectativas de la comunidad, tomando en cuenta los recursos humanos y materiales. En consecuencia, también tendrá que planificar unas actividades de acuerdo al calendario correspondiente.

De acuerdo a lo señalado por la planificación es el conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalización y organización, en unas acciones y actividades previstas de antemano. Estas acciones serán plasmadas en los diferentes planes, a corto, mediano o largo plazo, que servirán como marco de referencia para establecer los objetivos a cumplir, las estrategias y recursos necesarios para ello.

En la planificación del trabajo administrativo debe especificar las estrategias didácticas necesarias que hay que poner en juego para cumplir los objetivos que desea, para ello debe estar claro en el tipo de conocimiento que va impartir. Según Fernández (2005), desde un planteamiento cognitivista, aluden cinco tipos de conocimientos según sus características y también en razón del modo que se adquieren.

- El conocimiento declarativo, que no sería más que el conocimiento de los hechos.
- El conocimiento procedimental es el conocimiento de destrezas, conocimiento de cómo hacer algo.
- El conocimiento conceptual es el conocimiento de formas generales o prototipos.
- El conocimiento analógico es un conocimiento que conserva la estructura esquematizada de la información, como hace la memoria visual.
- El conocimiento lógico es una teoría personal sobre cómo funciona algo, una explicación, una manera de justificar un fenómeno.

La práctica administrativa es de carácter social, objetivo e intencional. En ella intervienen los significados, percepciones y acciones de las personas involucradas en el proceso de gestión frente a la necesidad de los usuarios. También intervienen los aspectos político-institucionales, administrativos y normativos, que en virtud del proyecto de desarrollo de la comunidad.

Para Medina (2012), la gestión del trabajador supone una diversa y compleja trama de relaciones entre personas donde la relación con los usuarios es el vínculo fundamental alrededor del cual se establecen otros vínculos con otras personas, asimismo se desarrolla dentro de un contexto social, económico, político y cultural que influye en su trabajo, determinando demandas y desafíos.

Ella implica relaciones con:

Con los usuarios de la comunidad en la cual la relación que se da por medio de un saber colectivo y culturalmente organizado, que la gestión municipal plantea para el desarrollo de las nuevas generaciones.

Con otros funcionarios, el trabajador administrativo participa tanto en relaciones internas con los que trabajan en la misma organización gubernamental, como en colectivos y gremios, a través de organizaciones sindicales para negociar sus condiciones laborales.

- Con los padres de familia
- Con las autoridades
- Con la comunidad
- Con el conocimiento
- Con la organización gubernamental. La gestión municipal se configura como el escenario de formación continua del maestro y recrea el marco normativo y la regulación administrativa del sistema.
- Con todos los aspectos de la vida humana que van conformando la marcha de la sociedad
- Con un conjunto de valores personales, sociales e instruccionales, pues tras sus prácticas, está el propósito de formar un determinado tipo de hombre y un modelo de sociedad. (Medina, 2012, p. 38)

La práctica administrativa está muy vinculada a la gestión, pues ella implica la construcción social de las prácticas en la organización gubernamental. La gestión corresponde al “conjunto de procesos de decisión, negociación y acción

comprometidos en la puesta en práctica del proceso en el espacio de la gestión municipal, por parte de los agentes que en él participan” (Medina, 2012, p. 123).

Características del Desempeño laboral administrativo

El país necesita revalorar la profesión administrativa, no solo a través de medidas de orden salarial sino, que el país requiere de una nueva formación a un servicio y una gestión municipal con espacios que permitan y se promueva los valores democráticos, de respeto y convivencia intercultural, de relación crítica y creativa con el saber y la ciencia, de promoción del emprendimiento y de una ciudadanía basada en derechos.

Liderazgo

- Definir la visión, los valores y determinar altas expectativas con el fin de suscitar el trabajo hacia objetivos comunes.
- Inspirar y hombrar innovaciones desde fuertes convicciones acerca de la sociedad.
- Compartir el liderazgo (involucrar a la comunidad en el diseño y la implementación de decisiones, y generar un sentimiento de comunidad y cooperación).
- Tener conciencia de los logros y fracasos y lo que ocurre en la gestión municipal, y utilizar la información para manejar problemas potenciales y actuales.
- Adaptar su liderazgo a las necesidades de la situación y aprender de la disensión.
- Establecer y comunicar objetivos de aprendizaje, estándares y expectativas junto con la comunidad.
- Evaluar la efectividad de prácticas y su impacto en la satisfacción de los administrativos (Robbins y Judge, 2009, p. 711).

Clima organizacional y convivencia del administrativo

- Celebrar los logros individuales e instituciones.
- Establecer reglas, procedimientos y rutinas.
- Promover la formación ciudadana e identidad nacional
- Establecer excelentes lazos comunicativos e interacciones de calidad con la comunidad.

Durante las etapas de su carrera el trabajador, debe dominar competencias que harán que tenga un buen desempeño, de tal manera que le permitan lograr resultados planteados. El estado debe garantizar una política integral para el desarrollo administrativo.

Propósitos específicos del desempeño laboral administrativo:

- Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión administrativo y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de servicio comunal.
- Promover que los trabajadores reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida del servicio al usuario.
- Promover la revaloración social y profesional de los administrativos, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la gestión municipal.
- Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo administrativo. (Medina, 2012, p. 17)

Los propósitos del desempeño laboral es lograr en los servidores administrativos preparados y comprometidos con un servicio de calidad. Todos deben manejar un solo lenguaje y manejar una visión que va más allá de lo establecido por la organización gubernamental y que el estado tiene que revalorar no solo en salario de acuerdo a la canasta familiar sino también otorgándole becas en

maestrías, especializaciones en áreas específicas como en atención al usuario en mantenimiento de infraestructura y desarrollo comunal.

Dimensiones del desempeño laboral

De acuerdo con Medina (2012) se han reconocido tres dominios del ejercicio administrativo que reúne a un conjunto de desempeño profesionales que siempre se evidencian favorablemente en el desarrollo integral de la comunidad distrital.

Dimensión: Capacidad de gestión

Medina (2012, p. 16) señala que estas tareas se plasma en los llamados procesos de gestión o dirección: la planificación: que implica establecer los objetivos y la estrategia necesaria para lograrlo. El análisis del entorno de la organización (DAFO o Árbol de Problemas) fijar los objetivos parciales a conseguir (objetivos tácticos); desarrollo de la estrategia. La organización: compartir y asumir el trabajo entre los actores de la organización para alcanzar los objetivos. La dirección propiamente dicha y el control y supervisión.

Pero estas actividades, en la realidad del trabajador de las instituciones gubernamentales públicas en nuestro país, tienen grandes limitaciones, debido a que los procesos de formación de gestores existen limitadamente, con la Gestión municipal, y las capacitaciones de la Municipalidad no se han realizado durante varios periodos.

Por ello, es importante que el líder, como eje conductor del proceso, vigile la coherencia entre el logro de objetivos específicos y la meta global.

El servidor administrativo deberá tener confianza en su capacidad para poder efectuar los cambios necesarios para lograr objetivos tan amplios como mejorar la calidad de vida, el logro de una vida más plena, el desarrollo del ser humano en su totalidad.(Chávez, 2014, p. 510)

La autora da a entender que un líder debe poseer capacidades que vayan acorde a su personalidad, pues esto conlleva al logro de sus objetivos como la satisfacción de la plana administrativo y la formación integral en general para el bienestar de la comunidad. Se sobrentiende asimismo a una práctica específica que es el servicio al usuario, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el usuario para alcanzar sus derechos y ser atendidos en normas de calidad.

Dimensión: Capacidad de desarrollo

A decir de Medina (2012, p. 17) Implica que el trabajador de una organización gubernamental debe analizar, conocer y comprender el medio que rodea a los usuarios. Los cambios, que se dan en la gestión municipal es en beneficio de los usuarios y los retos que se presentan es para comprenderlos y adquirir las habilidades contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

Asimismo, se refiere a la necesidad de “conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surge” (Medina, 2012, p. 15)

El trabajador debe asumir su papel como vínculo primario entre la organización gubernamental y la comunidad, conduciendo a un proceso participativo hacia la comunidad, que integren, usuarios, para lograr un alto consenso que es producto de un esfuerzo consciente a través de la participación ciudadana. (Chávez, 2014, p, 522)

Para lograr un cambio eficaz y permanente, es necesario que todos los actores del proceso de desarrollo de la comunidad participen en el proceso de cambio. Por eso, es indispensable mantener un diálogo continuo con ellos, conocer sus necesidades, sus expectativas, compartir sus conocimientos y aprender de sus experiencias.

Según el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de la Molina el desempeño laboral es la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos en la organización gubernamental y durante su ejecución tiene condicionantes externos a su persona que corresponden al clima organizacional en donde se desenvuelve y a la estructura orgánica donde están definidas las funciones.

Uno de estos factores es el clima organizacional que resulta afectado por el estilo de liderazgo, por el tipo de comunicación, por el nivel de motivación existente, por la forma de la toma de decisiones, se fijan las metas de la organización y por el estilo de supervisión y control. Debe entenderse que el clima es el resultado de múltiples factores que ha venido cultivando y germinando durante mucho tiempo: la cultura organizacional, que tiene gran influencia en el clima de la organización.

Castro, (2016, p. 167), afirma que la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicos de determinada organización.

Para lograr una cultura organización el primer paso a desarrollar es la adaptación y cuyo proceso varía de una persona a otra; una buena adaptación denota “salud mental”, cuyas características básicas son: sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida

Dimensión: Capacidad de reformulación

Para Medina (2012) comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de los trabajadores, por ello, las nueve competencias administrativas: “Se entiende por competencia un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado” (p. 20).

Alude al compromiso del administrativo con la formación de sus usuarios no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la gestión municipal tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común.

Medina (2012) sostiene que el desempeño laboral administrativo se basa en una visión de eficiencia para el país. En ese sentido, el trabajador plasma en su competencia en función a hechos, culturales y políticas que le permiten tener un buen desempeño en el lugar donde labora.

El desempeño laboral del trabajador se define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena eficiencia y que son exigibles a todo administrativo de la Gestión municipal. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los servidores y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr la satisfacción de todos los usuarios. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo. (Medina, 2012, p. 87)

Es evidente sino disponemos de funcionarios con buen desempeño en la gestión municipal es poco probable que nuestro usuarios alcancen las habilidades que la sociedad y la organización gubernamental demandan. En buena cuenta, resulta inseparable la mejora del desempeño laboral del rendimiento de la organización gubernamental. Sin embargo, juzgar el desempeño laboral según los resultados percibidos de sus usuarios, es una labor compleja no exenta de controversia.

Por otro lado, para orientar la organización de los contenidos y la metodología de la evaluación del desempeño laboral administrativo se recurre a los modelos de

evaluación. Estos resaltan aspectos o criterios fundamentales que circunscriben los contenidos y alcances de la evaluación del desempeño. La tipología actual refiere modelos centrados en el perfil del administrativo, el comportamiento del administrativo en el aula, la práctica reflexiva y los resultados de aprendizaje.

Determinación del desempeño

En el proceso de Evaluación de Desempeño es posible distinguir cuatro etapas:

1. Preparación: el Administrativo asocia el desarrollo del proceso con las problemáticas y desafíos propios y más urgentes de la gestión municipal en la localidad. Por su parte, el equipo administrativo y técnico-pedagógico se informa de los aspectos técnicos y legales más relevantes de la evaluación de desempeño.
2. Elaboración y suscripción de compromisos: administrativos y docentes definen las áreas críticas o problemáticas en las cuales resulta significativo establecer objetivos y metas, redactan sus compromisos
3. Implementación y Seguimiento: los responsables de la gestión trabajan para dar cumplimiento a las metas contenidas en sus compromisos, teniendo especial cuidado de recopilar los medios de verificación comprometidos.
4. Evaluación y comunicación de resultados: proceden a verificar el nivel de cumplimiento de las metas suscritas individualmente por cada Administrativo y docente evaluado, y sobre la base de esa información emiten un juicio valorativo sobre su desempeño que es comunicado a toda la comunidad

El Objetivo Institucional expresa la situación ideal que desea alcanzar una organización gubernamental, en el mediano o largo plazo en función de una problemática relevante existente en la organización gubernamental.

Para que el proceso de evaluación de desempeño se oriente al mejoramiento institucional es fundamental que dicho objetivo se refiera explícitamente al mejoramiento de las habilidades de los trabajadores, lo que requiere contar con información actualizada de los resultados institucionales, tanto en función de los

resultados históricos alcanzados, como en relación a los obtenidos por otras instituciones gubernamentales públicas de iguales características. Junto a esta clara intención, el objetivo debe reconocer la estrategia para hacer frente a las principales problemáticas que frenan el mejoramiento de dichos resultados.

Considerando lo anterior, en un objetivo institucional se debe poder distinguir un desafío relativo a los resultados de aprendizajes y una forma explícita para abordar las falencias del establecimiento que impiden su consecución.

Metas Institucionales

Las Metas Institucionales son la expresión cuantitativa y/o cualitativa y delimitada en el tiempo de lo que se espera lograr respecto del Objetivo Institucional. Las metas deben estar en relación con la estrategia seleccionada para abordar el desafío que plantea el Objetivo Institucional y circunscribirse dentro del año del trabajador en el cual fueron planteadas; además de estar en concordancia con los recursos profesionales y físico.

En la evaluación de desempeño, las metas institucionales son parte del compromiso de gestión de los responsables de la conducción institucional y en conjunto corresponden al 50% de la ponderación final de su evaluación de desempeño.

Por su parte, las metas de resultados deben estar definidas en términos de niveles y/o tendencias que sean empíricamente verificables y deben dar cuenta de avances en el logro del objetivo institucional planteado a propósito de la evaluación de desempeño, ya sea especificando explícitamente el nivel de logro alcanzado en los resultados de aprendizaje de los administrativos (desafío seleccionado) o el grado de concreción del conjunto de metas de procesos (estrategia a implementar).

Metas de Desarrollo Profesional

Las metas de desarrollo profesional de la evaluación de desempeño están en directa relación con los dominios y criterios del marco para la buena dirección; son competencias, habilidades y/o conocimientos profesionales que requieren perfeccionar, tanto el director como de los administrativos y docentes para dar cumplimiento a sus aportes y/o metas institucionales.

El logro de estas metas debe ajustarse dentro del año del administrativo en el cual fueron planteadas y debe traducirse en acciones de formación o perfeccionamiento continuo que contribuyan efectivamente al crecimiento profesional de los responsables de la gestión.

Indicadores y Medios de Verificación

Los Indicadores son el conjunto articulado de antecedentes de carácter cuantitativo o cualitativo que respaldan una práctica de gestión para un determinado nivel de mejora o avance comprometido. Su función es corroborar, sobre la base de pruebas objetivas, el nivel de cumplimiento de las metas o prácticas establecidas, tanto en el plano institucional como de desarrollo profesional.

Los indicadores en la evaluación de desempeño deben ser entendidos como unidades independientes que se refieren a procesos y productos esenciales para la organización gubernamental; y que son accesibles por todos sus niveles. Como instrumentos de medición de las metas comprometidas, requieren expresarse en términos de cantidad o calidad específicos; es decir, ser indicadores de logro o éxito. Por su parte, los medios de verificación son la fuente de información requerida para constatar los cambios cualitativos o cuantitativos experimentados en los procesos y resultados propuestos.

1.4. Formulación de problemas

1.4.1. Problema general.

¿Qué relación existe entre la Gestión del talento por competencias y el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018?

1.4.2. Problemas específicos.

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la selección de recursos humanos de la Gestión del talento por competencias y el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la capacitación de la Gestión del talento por competencias y el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre la evaluación de resultados de la Gestión del talento por competencias y el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018?

1.5. Justificación del estudio

Justificación teórica

La presente investigación permitirá aplicar y discutir los postulados teóricos referidos a la influencia de la gestión del talento por competencias en relación al desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad de La Molina.

Justificación práctica

Esta investigación es relevante debido a que a través de ésta buscamos llegar al

porqué del deficiente desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad de La Molina, además es necesario identificar, explicar y prevenir. El desempeño laboral administrativo es uno de los ítems que se evalúa hoy en día en cualquier Entidad del Estado, y para lograr una buena labor por parte de los de gestión pública de la Municipalidad de La Molina, se toma en consideración factores como el clima laboral, motivación y comunicación interpersonal efectiva. Por tal razón hoy en día existen distintas estrategias para mejorar deficiencias que se presentan en toda entidad. En otras palabras, con una adecuada gestión del talento por competencias se pretende lograr un buen desempeño laboral del personal administrativo y que se designen los puestos en base a sus competencias.

Justificación metodológica

El presente trabajo de investigación se encuentra dirigida al personal de la Municipalidad de La Molina, y es pertinente porque se va a proponer una nueva estrategia que es la gestión del talento por competencias para generar conocimiento válido y confiable, buscando obtener un mejor rendimiento, ya sea dentro de la entidad y fuera.

Justificación social

Las municipalidades no diferencian trabajadores con capacidad de desempeño eficiente, de aquellos que poseen solamente conocimientos adquiridos académicamente, no evalúan las habilidades, las actitudes y el saber convivir. No existe un adecuado proceso de selección de personal; lo que origina que dicho personal se encuentre en un puesto laboral en el que no es competente, lo que significa, que no se cumple lo que hoy en día se conoce como “personal adecuado, para puesto adecuado”. La Municipalidad de La Molina en la actualidad no le está dando la importancia necesaria a seleccionar de acuerdo al perfil que buscan, por lo cual en la presente investigación se profundizará en el potencial de la gestión del talento por competencias. Ello permitirá a la institución, optimizar su gestión en la captación del talento humano, de este modo conllevará a lograr los objetivos que tienen como institución

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

La Gestión del talento por competencias está relacionada significativamente con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018.

1.6.2. Hipótesis específicos

Hipótesis específico 1

La selección de recursos humanos de la Gestión del talento por competencias está relacionada significativamente con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018

Hipótesis específico 2

La capacitación de la Gestión del talento por competencias está relacionada significativamente con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018

Hipótesis específico 3

La evaluación de resultados de la Gestión del talento por competencias está relacionada significativamente con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre la Gestión del talento por competencias con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018

1.7.2. Objetivos específicos.

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la selección de recursos humanos de la Gestión del talento por competencias con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la capacitación de la Gestión del talento por competencias con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la evaluación de resultados de la Gestión del talento por competencias con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018

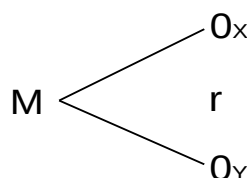
II. Método

2.1. Diseño de estudio

En la investigación se empleó como método general el hipotético deductivo, es decir se procedió a formular las hipótesis de trabajo, a probarlas y deducir las conclusiones. Se procedió de acuerdo a la descripción del método establecido por Karl Popper, el cual rechaza la posibilidad de elaborar leyes generales a partir de la inducción como tradicionalmente consideraba la ciencia, es decir que por observación repetida de fenómenos comparables, se extraían las leyes generales que gobiernan esos fenómenos.

El estudio plantea una investigación de tipo Básica y sustantiva. Esta tipificación se basa en lo que sostiene Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 243), para quién la investigación básica es denominada también pura o fundamental, por cuanto busca el progreso científico, aumentando los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas.

La investigación se desarrolló como un diseño no experimental, de corte transversal y correlacional. A decir de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.115), si no se afectan las condiciones naturales, ni se manipula ninguna variable, los estudios se consideran no experimentales. Así también si el recojo de información se realiza una única vez y en algún momento del proceso investigativo, el estudio será transversal. Siendo esta la forma en que se plantea realizar la investigación en este proyecto, su diseño califica como tal, para este estudio entonces empleamos el siguiente esquema.



Dónde:

m: unidades de análisis o muestra de estudios.

o1: observación de la variable Gestión del talento por competencias

o2: observación a la variable Desempeño laboral

r. coeficiente de correlación

2.2. Variables

En el estudio se consideran dos variables las que son las siguientes:

Variable 1: Gestión del talento por competencias.

Variable 2: Desempeño laboral.

2.2.1. Definición conceptual de las variables

Definición conceptual

Gestión del talento por competencias

La Gestión del talento por competencias es una función que implica capacidad de planeación, organización, dirección y control de las actividades del recurso humano, ya que las personas son el principal activo en la organización. Dicho fundamento se pospone en el constructo teórico de sistemas que debido a los nuevos escenarios por los cuales estamos transitando, destaca tres aspectos importantes que vale la pena mencionar, estos son: La globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento. (Chiavenato, 2007, p. 354)

Desempeño laboral

Según Medina (2012, p. 59) los servidores de las organizaciones gubernamentales públicas deben ser positivos, corrigiendo actitudes equivocadas de sus colaboradores de modo constructivo con respecto o en función de los objetivos de la organización gubernamental, poseer visión prospectiva para poder orientar el futuro y con esa imagen ser capaz de crear un sistema sostenible y sustentable.

2.2.2. Definición operacional de las variables.

La operacionalización de las variables está estrechamente vinculada a la técnica de la encuesta que se utilizará para la recolección de datos. La misma que es

compatible con los objetivos de la investigación, a la vez que responde al enfoque cuantitativo, y al tipo de estudio que se realizará. Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirma que: la definición operacional “define el conjunto de procedimientos, actividades, operaciones para medir o recolectar datos con respeto a una variable” (p. 24).

Definición operacional de la variable Gestión del talento por competencias

Es la percepción que tienen los servidores respecto a la selección de recursos humanos de las actividades ediles, la capacitación de los componentes de la gestión así como los procesos de apoyo psicológico en el marco de la gestión por resultados y la transparencia de los actos de la gestión.

La variable Gestión del talento por competencias, para su mejor estudio se ha operacionalizado en 3 dimensiones, cada una con 3 indicadores: Selección de recursos humanos, Capacitación y evaluación. Asimismo por cada indicador se consideraron 2 y 3 ítems o reactivos, lo que permitió elaborar un cuestionario con 24 ítems el mismo que se aplicará en la recogida de datos y su posterior procesamiento estadístico, para las pruebas de hipótesis y arribar a las conclusiones del presente estudio.

Tabla 1

Operacionalización de variable Gestión del talento por competencias

Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala y valores	Nivel Rango
D1 Selección del personal	Perfil o idoneidad	1, 2, 3	Nunca (1)	Buena:
	Aplicación de pruebas	4, 5, 6	Casi nunca	Regular
	Adaptación al medio	7, 8	(2)	Mala
D2 Capacitación	Formación base	9, 10, 11	A veces (3)	
	Orientación y especialización	12, 13	Casi	56 – 70
	Perfeccionamiento	14, 15, 16	siempre (4)	40 – 55
D3 Evaluación del desempeño	Resultados de supervisión	17, 18, 19	Siempre	24 – 39
	Resultados de monitoreo	20, 21, 22	(5).	
	Resultado de logros	23, 24		

Fuente. Adaptado de Chiavenato (2007)

Variable 2: Desempeño laboral

El desempeño laboral de los trabajadores administrativos se observa de acuerdo a los perfiles establecidos para su función dentro de la gestión administrativa de la Municipalidad, para ello se precisa tres dimensiones esenciales de la función contando con tres indicadores de eficiencia y un total de 24 ítems de respuesta múltiple respecto a sus impresiones de la vida institucional y de su propio desempeño.

Tabla 2

Operacionalización de variable Desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala y valores	Nivel Rangos
Capacidad de gestión	Nivel de aporte laboral	1, 2, 3	Nunca (1)	Fuerte:
	Cumplimiento de metas	4, 5, 6	Casi nunca	Moderado
	Dominio del cargo	7, 8	(2)	Débil
Capacidad de desarrollo	Generación de procesos	9, 10, 11	A veces (3)	56 – 70
	Innovación	12, 13, 14	Casi	40 – 55
	Emprendimiento	15, 16	siempre	24 – 39
Capacidad de reformulación	Preparación específica	17, 18, 19	(4)	
	Elaboración y compromiso	20, 21, 22,	Siempre	
	Evaluación y comunicación	23, 24	(5).	

Fuente. Adaptado de Medina (2012)

2.3. Población y muestra

Población

La población está constituida por 100 colaboradores de la Municipalidad de la Molina quienes tienen permanencia en la Municipalidad con una vigencia anterior a un año de servicio.

Tabla 3

Población y muestra del estudio

Municipalidad de la Molina	N	n
Colaboradores	100	80
Total	100	80

Nota. Fuente estadística de la Oficina de Recursos Humanos

Muestra

La muestra es estadísticamente representativa, quedó establecida en 80 colaboradores de la Municipalidad de la Molina, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Marco muestral	N	100
Alfa	α	0.050
Nivel de Confianza	$1-\alpha$	0.975
Z de (1- α)	Z (1- α)	1.960
Prevalencia de la Enf. / Prob.	p	0.500
Complemento de p	q	0.500
Precisión (error muestral)	d	0.050
Tamaño de la muestra	n	80.00

Muestreo

El muestreo fue probabilístico, dado que cualquier miembro de la población tuvo la misma probabilidad de ser incluido en la aplicación de los instrumentos, siendo aleatorio simple por sorteo.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y fiabilidad

Técnica

En el presente estudio se hizo uso de la Técnica de la encuesta dado que su alcance es efectivo para la recolección de datos en grandes muestras y en un solo tiempo, cabe sostener que esta encuesta recaba las percepciones de las personas involucradas en la problemática de las variables en estudio.

Instrumento:

Para el presente estudio se elabora dos instrumentos uno para medir las percepciones respecto a la Gestión del talento por competencias y otro para la medición de la percepción del desempeño laboral, dicho instrumento fue

confeccionado siguiendo las pautas de la operacionalización de las variables basados en la forma de la escala Likert con respuestas multitónicas.

Instrumento de medición de la Gestión del talento por competencias

Ficha técnica

Datos generales

Título:	Cuestionario sobre Gestión del talento por competencias
Autor:	Br. Leopoldo Aníbal Donaire Panizo
Procedencia:	Lima – Perú, 2018
Objetivo:	Describir las características de la Gestión del talento por competencias del distrito de la Molina.
Administración:	Individual
Duración:	15 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar la relación entre la Gestión del talento por competencias y el desempeño laboral.
Estructura:	La escala consta de 24 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 03 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la variable Gestión del talento por competencias.

Variable 2: Desempeño laboral

Instrumento: Se aplicó un cuestionario

Cuestionario sobre la variable Desempeño laboral

Datos generales:

Título:	Cuestionario sobre Desempeño laboral.
Autor:	Br. Leopoldo Aníbal Donaire Panizo

Procedencia:	Lima – Perú, 2018
Objetivo:	Describir las características del desempeño laboral en la Municipalidad de la Molina.
Administración:	Individual
Duración:	15 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar la relación entre Gestión del talento por competencias y el desempeño laboral.
Estructura:	La escala consta de 24 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 03 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre Desempeño laboral.

Validez

Para Hernández, et al (2010), “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p. 201). Los cuestionarios sobre Gestión del talento por competencias y Desempeño laboral en la Municipalidad de la Molina fueron sometidos a criterio de un grupo de Jueces expertos, integrado por profesores: Doctores que laboran en la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, quienes informaran acerca de la aplicabilidad de cada uno de los cuestionarios del presente estudio.

Asimismo, en el proceso de validación de cada uno de los cuestionarios del presente estudio, se evaluó la consistencia para cada ítem, la validez de contenido y para tal efecto se consideraran tres aspectos: pertinencia, relevancia y claridad. Los resultados se presentan en las tablas siguientes

Tabla 4

Validez del cuestionario sobre Gestión del talento por competencias

Expertos	Suficiencia del instrumento	Aplicabilidad del instrumento
Juez 1	Hay Suficiencia	Es aplicable
Juez 2	Hay Suficiencia	Es aplicable
Juez 3	Hay Suficiencia	Es aplicable

Fuente. Certificados de Validez.

Como se observa la tabla los resultados de la evaluación de los expertos indica que el instrumento presenta consistencia entre sus contenidos por lo tanto resulta ser aplicable al estudio, en la misma que no existe recomendación de mejoramiento dado que muestra relevancia, claridad y pertinencia para ser aplicado a la muestra de estudios.

Tabla 5

Validez del cuestionario sobre Desempeño laboral

Expertos	Suficiencia del instrumento	Aplicabilidad del instrumento
Juez 1	Hay Suficiencia	Es aplicable
Juez 2	Hay Suficiencia	Es aplicable
Juez 3	Hay Suficiencia	Es aplicable

Fuente. Certificados de Validez.

Respecto al instrumento de Desempeño laboral en observa que el dictamen del criterio de jueces.

Confiabilidad

Según Hernández, et al (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p. 200). Para establecer la confiabilidad de los cuestionarios, se utilizó la prueba estadística de fiabilidad alfa de Cronbach, por tratarse de un instrumento basado en la escala de Likert con respuestas multitónicas, cuyos datos se extrajo de la aplicación previa a una muestra piloto de 10 servidores civiles ajenos a la muestra de estudio. Luego del procesamiento de datos mediante el software SPSS 23.0 se

encontraron los resultados que se interpretaran en función a los valores establecidos en la siguiente tabla

Tabla 6

Interpretación del coeficiente de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Resultados de la prueba de confiabilidad

Como se observa en la tabla 7, las dimensiones Selección de recursos humanos, Capacitación y Apoyo psicológico, tienen alta confiabilidad. Asimismo la variable Gestión del talento por competencias también tiene confiabilidad alta. Por lo tanto podemos afirmar que el instrumento que mide dicha variable es confiable.

Tabla 7

Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Gestión del talento por competencias

Dimensión/variable	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Selección de recursos humanos	,832	8
Capacitación	,924	8
Evaluación	,896	8
Gestión del talento por competencias	,884	24

Fuente. Resultados SPSS 23.0

Tabla 8

Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Desempeño laboral

Dimensión / variable	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Capacidad de gestión	,943	8
Capacidad de desarrollo	,896	8
Capacidad de reformulación	,912	8
Desempeño laboral	,917	24

Fuente. Resultado SPSS 23.0

Como se puede observar en la tabla 8, las dimensiones Falta administrativa, Sanción administrativa y principios del poder disciplinario, tienen confiabilidad alta. Asimismo la variable Desempeño laboral, también tiene confiabilidad alta. Por lo tanto podemos afirmar que el instrumento que mide dicha variable es confiable, en consecuencia la aplicación del instrumento a la muestra de estudio tiene validez estadística

2.4. Método de análisis de datos

En el tratamiento estadístico se utilizó la estadística descriptiva permitiendo determinar la asociación entre dos variables Gestión del talento por competencias y desempeño laboral, se construyó categorías para las variables para poder determinar los objetivos de la investigación. Para la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico de correlación de Spearman por tratarse de dos variables cualitativas ordinales

Prueba de correlación.

La prueba de correlación se determina mediante el coeficiente de correlación de rho de Spearman. El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas, esto a razón del objetivo e hipótesis de investigación que busca determinar la relación entre dos variables.

Nivel de significación

Para los cálculos estadísticos a partir de los datos de las muestras se ha utilizado un nivel de significación de 0,05. Se hizo uso del Software estadístico SPSS en su versión 23,0, para hallar la las frecuencias descriptivas, con la finalidad de analizar la relación entre la Gestión del talento por competencias y el desempeño laboral.

2.5. Aspectos éticos

En el presente estudio se considera el respeto a los participantes del estudio por lo que se guarda la reserva de los datos personales solo consignando respuestas en el

cuestionario de recolección de datos; del mismo modo se respeta los datos de los autores citados para este trabajo consignado sus referencias y autoría de cada uno de ellos.

Finalmente se especifica el respeto por los lineamientos normativos en la elaboración del proyecto de tesis propuesto por la Escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo

III. Resultados

3.1. Análisis descriptivo de las variables

El análisis se realizó según las puntuaciones de la variable Gestión del Talento y Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018, a través de niveles y rangos establecidos.

Tabla 9

Niveles de Gestión del Talento según el personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	2	2,5	2,5	2,5
	Regular	71	88,8	88,8	91,3
	Bueno	7	8,8	8,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

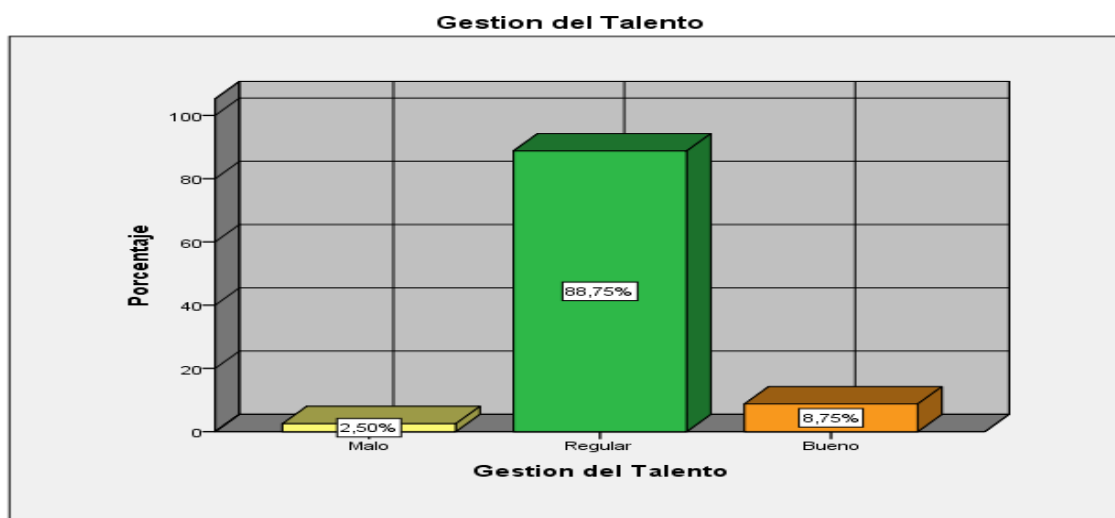


Figura 1. Comparación porcentual de la Gestión del Talento según el personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018

De los resultados que se aprecia que el nivel percibido de Gestión del Talento por competencias es regular según el 88,7% del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - y el 8,75% de los encuestados indican que el nivel es Bueno mientras que el 2,50% opinan que el nivel es Malo.

Tabla 10

Niveles de Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	3	3,8	3,8	3,8
	Regular	65	81,3	81,3	85,0
	Bueno	12	15,0	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

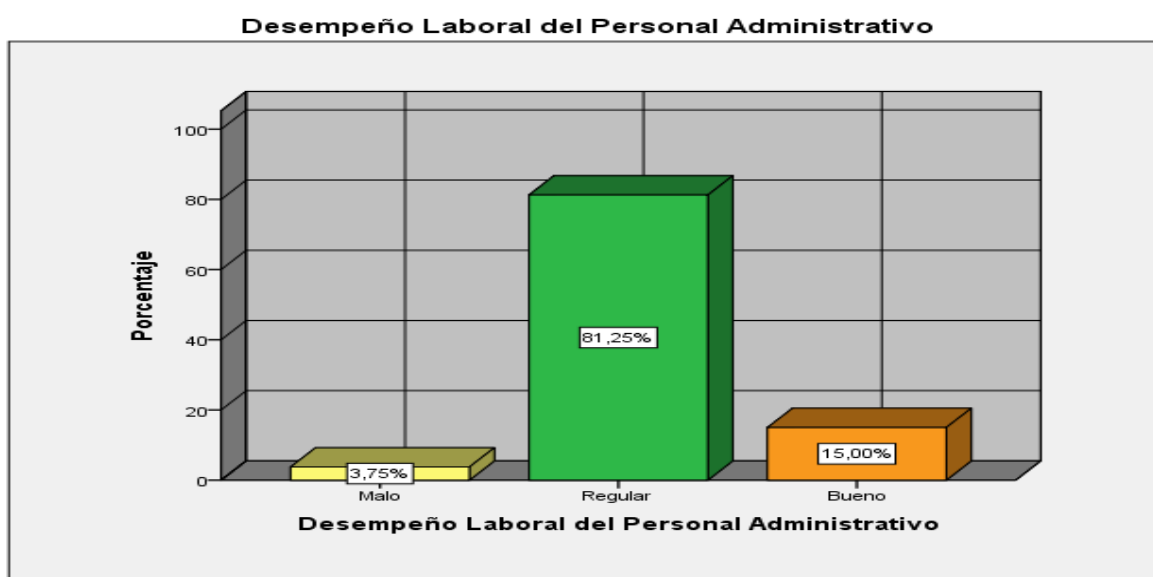


Figura 2. Comparación porcentual de Desempeño Laboral según el personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018

Asimismo el Desempeño Laboral para el 81,2% es Regular, mientras que el 15% manifiesta que es Bueno y para el 3,7% es Malo según el personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018;

3.1.1. Niveles comparativos entre la Gestión del Talento y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018.

De acuerdo al objetivo del estudio se busca los niveles comparativos de las variables Gestión del talento por competencias y desempeño laboral

Tabla 11

Distribución de frecuencias entre la Gestión del Talento y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018.

Tabla de contingencia Gestión del Talento * Desempeño laboral

			Desempeño laboral			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Gestión del Talento	Malo	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0,0%	2,5%	0,0%	2,5%
	Regular	Recuento	2	61	8	71
		% del total	2,5%	76,3%	10,0%	88,8%
	Bueno	Recuento	1	2	4	7
		% del total	1,3%	2,5%	5,0%	8,8%
Total	Recuento		3	65	12	80
	% del total		3,8%	81,3%	15,0%	100,0%

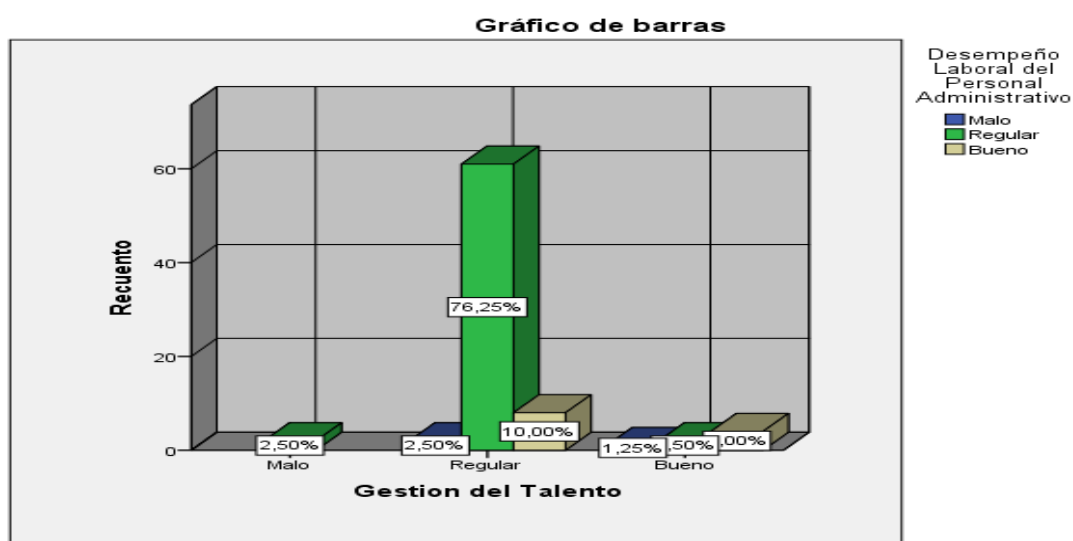


Figura 3. Niveles entre La Gestión del Talento y el Nivel de Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018.

En la tabla y figura, se observa que el 76,25% de los encuestados perciben que el nivel de Gestión del Talento es Regular por lo que consideran que el nivel de Desempeño laboral también es de nivel Regular; mientras que el 5,0% perciben que el nivel de la Gestión del Talento es de nivel Bueno dichos trabajadores asignan el nivel de Bueno al Desempeño laboral, asimismo para el 2,5% el nivel de la Gestión del Talento es Malo y ellos asignan el nivel regular al Nivel de Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018.

3.1.2. Niveles comparativos entre Recursos humanos y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018.

Resultado específico 1 de la investigación

Tabla 12

Distribución de frecuencias entre Recursos humanos y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018

Tabla de contingencia Recursos humanos * Desempeño Laboral			Desempeño Laboral			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Recursos humanos	Malo	Recuento	0	16	0	16
		% del total	0,0%	20,0%	0,0%	20,0%
	Regular	Recuento	3	45	9	57
		% del total	3,8%	56,3%	11,3%	71,3%
	Bueno	Recuento	0	4	3	7
		% del total	0,0%	5,0%	3,8%	8,8%
Total	Recuento		3	65	12	80
	% del total		3,8%	81,3%	15,0%	100,0%

De la tabla y figura, se observa que el 56,25% de los encuestados perciben que el nivel de recursos humanos es Regular asimismo, consideran al desempeño laboral el nivel de regular, el 5,0% perciben que el nivel de la recursos humanos es Bueno ellos mismos asignan el nivel Bueno al desempeño laboral, mientras que para el 20,0% el nivel de la recursos humanos es Malo y consideran que el niveles es Malo en el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018.

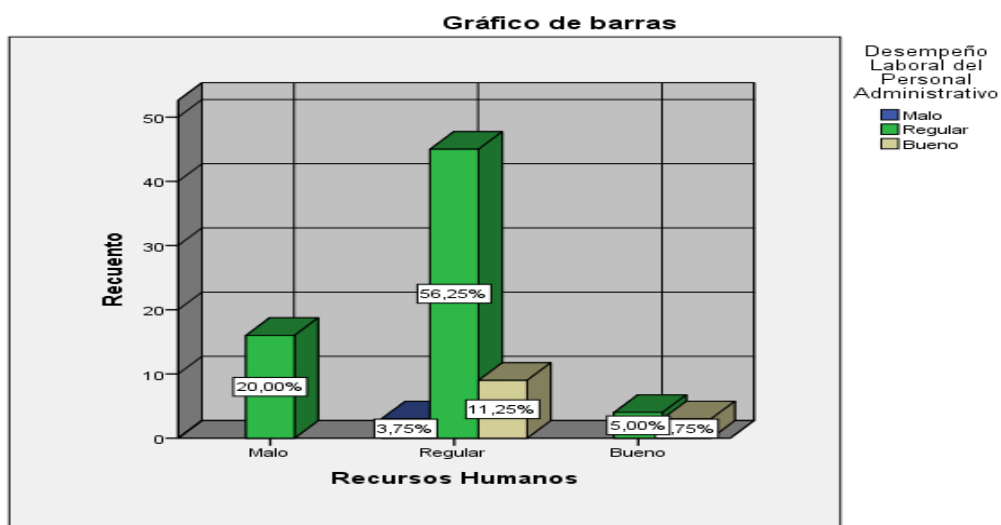


Figura 4. Niveles entre Recursos humanos y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018

3.1.3. Niveles comparativos entre Capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018.

Resultado específico 2 de la investigación

Tabla 13

Distribución de frecuencias entre Capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018

Tabla de contingencia Capacitación * Desempeño Laboral			Desempeño Laboral			Total
			Regular	Buena	excelente	
Capacitación	Malo	Recuento	1	14	2	17
		% del total	1,3%	17,5%	2,5%	21,3%
	Regular	Recuento	1	36	4	41
		% del total	1,3%	45,0%	5,0%	51,2%
	Bueno	Recuento	1	15	6	22
		% del total	1,3%	18,8%	7,5%	27,5%
Total	Recuento		3	65	12	80
	% del total		3,8%	81,3%	15,0%	100,0%

De la tabla y figura, se observa que el 45,00% de los encuestados perciben que el nivel de Capacitación es Regular dichos trabajadores opinan que el nivel de Desempeño Laboral es de nivel Regular, el 18,75% perciben que el nivel de

Capacitación es Bueno ellos mismos indican que el nivel de desempeño laboral es bueno y el 17,50% manifiesta que nivel de Capacitación es Malo ellos asignan el nivel de Malo en el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018

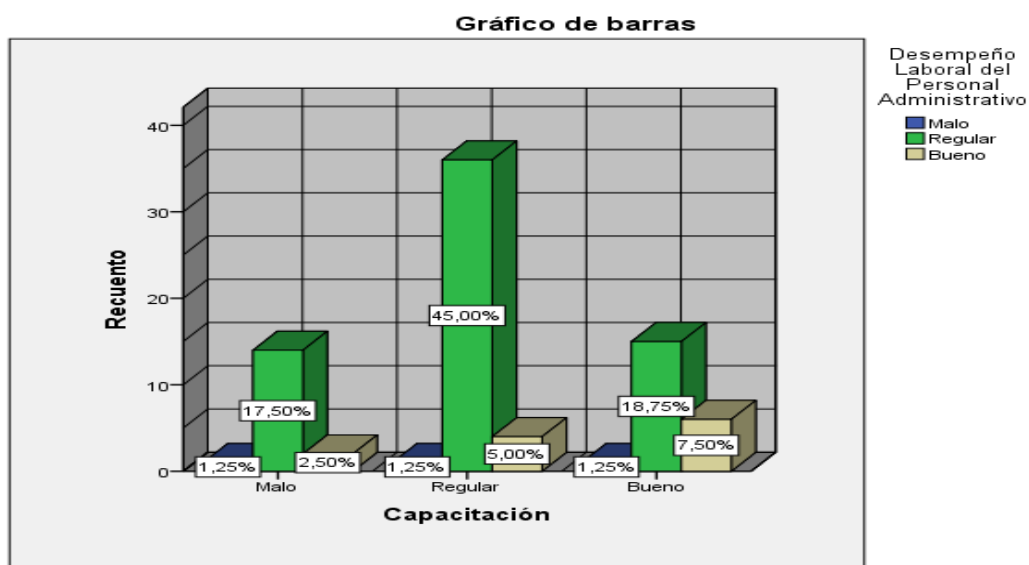


Figura 5. Niveles entre Capacitación y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018

3.1.4. Niveles comparativos entre la Evaluación y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018.

Resultado específico 3 de la investigación

Tabla 14

Distribución de frecuencias entre la Evaluación y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018

Tabla de contingencia Evaluación * Desempeño laboral			Desempeño laboral			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Evaluación	Malo	Recuento	0	16	2	18
		% del total	0,0%	20,0%	2,5%	22,5%
	Regular	Recuento	2	43	10	55
		% del total	2,5%	53,8%	12,5%	68,8%
	Bueno	Recuento	1	6	0	7
		% del total	1,3%	7,5%	0,0%	8,8%
Total	Recuento		3	65	12	80
	% del total		3,8%	81,3%	15,0%	100,0%

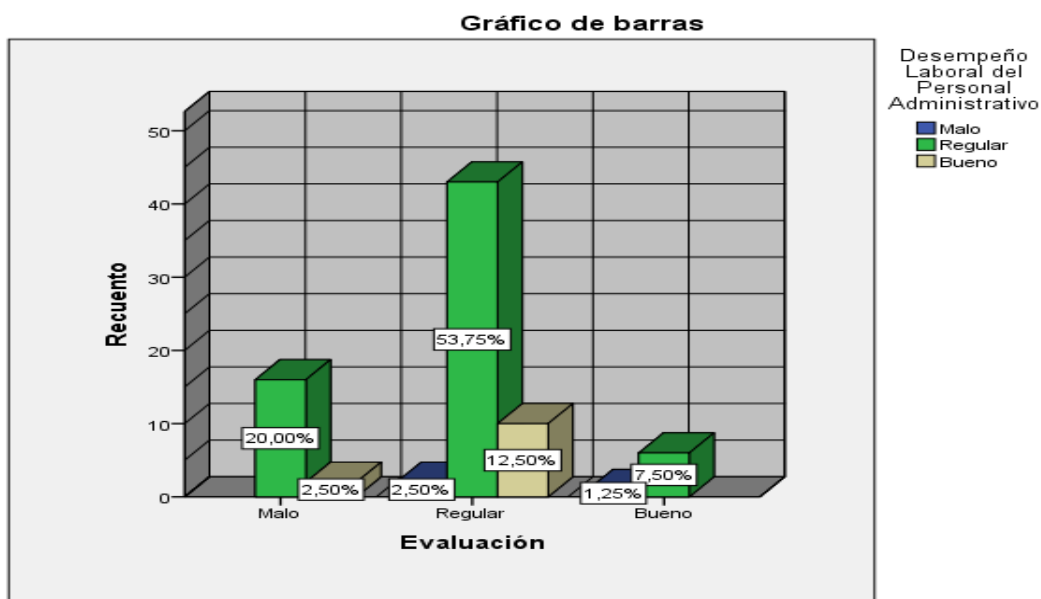


Figura 6. Niveles entre la Evaluación y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018

De la tabla y figura, se observa que el 53,75% de los encuestados perciben que el nivel de Evaluación es Regular por lo que el nivel de Desempeño laboral es de Nivel Regular, mientras que el 7,50% perciben que el nivel de Evaluación es Bueno dichos trabajadores consideran el nivel de Bueno al Desempeño laboral y el 2,50% manifiesta que nivel de Evaluación es Bueno ellos asignan el nivel de Malo en el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018.

3.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se prevé los siguientes parámetros

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Prueba de hipótesis general

Ho. No existe relación directa y significativa entre la Gestión del Talento y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018.

Hi. Existe relación directa y significativa entre la Gestión del Talento y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018.

Spearman:

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$

E. Resultado

Tabla 15

Grado de Correlación y nivel de significación entre la Gestión del Talento y el Desempeño laboral según trabajadores

			Gestión del Talento	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión del Talento	Coeficiente de correlación	1,000	,738**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,738**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

Fuente. Resultados SPSS 230.0

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,738 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p=0,000 < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe relación directa y significativa la Gestión del Talento y el Nivel de Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018.

Hipótesis específico 1

Ho. No existe relación directa y significativa entre Recursos humanos y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018.

Hi. Existe relación directa y significativa entre Recursos humanos y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018.

E. Resultado

Tabla 16

Grado de Correlación y nivel de significación entre Recursos humanos y el desempeño laboral del personal administrativo.

			Recursos humanos	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	,531**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,531**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

Fuente. Resultados SPSS 23.0

En cuanto al resultado específico 1, se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,531 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p = 0,000 < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, determinando que existe relación directa y significativa entre Recursos humanos y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018.

Hipótesis específico 2

Ho. No existe relación directa y significativa entre Capacitación y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018

Hi. Existe relación directa y significativa entre Capacitación y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018

E. Resultado

Tabla 17

Grado de Correlación y nivel de significación entre Capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo.

			Capacitación	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Capacitación	Coeficiente de correlación	1,000	,513**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,513**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

Fuente. Resultados SPSS 23.0

En cuanto al resultado específico 2, se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,513 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p = 0,000 < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa y significativa entre Capacitación y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018

Hipótesis específico 3

Ho. No existe relación directa y significativa entre la Evaluación el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018

Hi. Existe relación directa y significativa entre la Evaluación el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018

E. Resultado

Tabla 18

Grado de Correlación y nivel de significación entre la Evaluación y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018

			Evaluación	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Evaluación	Coeficiente de correlación	1,000	,510**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,510**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

Fuente. Resultados SPSS 23.0

En cuanto al resultado específico 3, se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman ,510 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, determinando que existe relación directa y significativa entre la Evaluación y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018.

IV. Discusión

El estudio se analizó las percepciones de los trabajadores administrativos respecto a la forma en la cual se realiza los procedimientos de selección de personal y la forma como se asigna las funciones de carácter administrativo, en consideración del cumplimiento de las normas establecidas como medida de transparencia en la gestión del personal para mejorar el desempeño laboral que en la actualidad está en el marco del sistema por competencias con la cual se busca optimizar y mejorar los resultados de la gestión especialmente en el sector público.

Por ello, el reporte estadístico de las percepciones asignan con una mayoría sustantiva del 88% que el nivel predominante es Regular tanto para la gestión del talento por competencias y del desempeño laboral, ante ello se explica que tanto la capacitación, la forma de los recursos humanos seleccionados y de la evaluación del rendimiento solo se realizan de manera esporádica ya que cada situación y condición laboral no permite el manejo de todos los procedimientos actualizados, esto también puede sustentarse con los aportes de Gubman (2015), quien determino que el talento es escaso y valioso, las instituciones formadoras ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta y obteniendo lo mejor de ella; esto quiere decir que la ventaja competitiva le pertenece a las instituciones educativas que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento.

Respecto al análisis estadístico de prueba de hipótesis se ha encontrado un coeficiente de correlación rho Spearman = ,738 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, concluyendo que existe relación significativa entre la Gestión del Talento y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018, esto puede significar que las percepciones se refieren a los estados de contratación mediante el sistema de convocatoria y evaluación de expedientes referidos para una actividad específica, acto que no se realiza cuando existe designación por cargo y función de confianza, lo que desvirtúa los conceptos teóricos, por ello se explica de acuerdo a las conclusiones de Fernández, (2016), quien concluyo que esta nueva concepción de Gestión del talento por competencias,

plantea que las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser tratadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Asimismo Negron (2014) sostiene que cada persona dentro de la organización debe saber usar el talento, de tal forma, que no solamente le genere beneficios en la Institución donde labora, sino que se sienta satisfecho de que conocimientos, habilidades y destrezas son importantes y le den paso a la creatividad y utilizar adecuadamente sus capacidades, coincidiendo con Alcántara (2015), quien indico que la aplicación de programas para el desarrollo del Talento en un 55% originando el desarrollo y como resultado un buen desarrollo organizacional. Establecen capacitaciones en la capital y con profesionales expertos en sus actividades.

Otro aspecto encontrado dentro de este estudio, refiere a la relación entre la dimensión selección de recursos humanos y el desempeño laboral a decir de los trabajadores administrativos de la mencionada municipalidad distrital, dado el coeficiente de correlación rho Spearman = ,531 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, aspecto que establece los nuevos procedimientos para la contratación del personal denominado de apoyo a la gestión, ya que la mayoría de los trabajadores son de condición y régimen de estabilidad en el cargo, en ese sentido se explica que Orizaga (2017), determino que en la medida que se separen modelo y proceso, se estará alejado la probabilidad de alcanzar la calidad deseada. Asimismo Ballarte (2016), establece que existe una fuerte demanda de ética que solicita incluir en la definición de éxito parámetros como el crecimiento sostenible a medio y largo plazo, el impacto social y ecológico de la actividad, el respeto por los derechos humanos, etc.

Del mismo modo se halló un coeficiente de correlación rho Spearman = ,513 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, determinando que existe relación significativa entre la capacitación de la Gestión del Talento y desempeño laboral cabe precisar que en este aspecto si se consigna los talleres de capacitación según presupuesto asignado, pero que en general esta actividad solo abarca al manejo de

la tecnología dado la implementación del sistema de comunicación electrónica, por ello este resultado se explica a razón de las conclusiones de Salazar (2016), quien destaca que recomienda crear una Coordinación de Recursos Humanos para cada facultad o núcleo, con el propósito de lograr la eficacia administrativa del recurso humano. Como la conclusión de Garay (2014), quien considera que la capacitación es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento

Finalmente se halló un coeficiente de correlación rho Spearman = ,510 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, estableciendo que existe relación significativa entre la evaluación de la Gestión del Talento y el desempeño laboral cabe precisar que aquí en la gestión municipal se lleva a cabo la evaluación del desempeño solo al personal contratado pues no existe disposición para evaluar a los demás trabajadores con lo que este resultado se explica en relación al trabajo expuesto por Díaz de Iparraguirre (2014), considera que la elaboración y ejecución de emprendimiento, se visualiza como un documento importante ya que tiene su sustento en la teoría de la organización, teoría del capital humano y teoría general de sistemas. Como la conclusión de Mora (2014), cuando se habla de producción y cuando se habla de talento, es decir, de la inversión que se hace en éste; las empresas y organizaciones deben tratar de invertir más en desarrollar el talento de sus empleados que en la parte operativa, ya que su desarrollo es lo único que permitirá lograr un valor diferenciado en el mercado.

V. Conclusiones

Primera: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,738 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre la Gestión del Talento y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que las actividades de la Gestión del Talento son percibidas en el mismo nivel de las condiciones del nivel de Desempeño laboral.

Segunda: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,531 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre la selección de los recursos humanos de la Gestión del Talento y el desempeño laboral según el personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018. Este resultado indica que la selección de los recursos humanos de la Gestión del Talento es un factor que se encuentra en el mismo nivel del desempeño de los trabajadores ya que ellos suelen adaptarse a diversos ambientes.

Tercera: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,513 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre la capacitación de la Gestión del Talento y desempeño laboral según el personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud moderada.

Cuarta: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,510 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre la evaluación de la Gestión del Talento y el desempeño laboral según el personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud moderada.

VI. Recomendaciones

Primera: Difundir a todos los miembros de la Municipalidad de la Molina, los resultados del estudio, de manera que se pueda realizar talleres de reflexión con el propósito de mejorar los niveles de gestión y alcanzar altos niveles de Desempeño laboral a favor de los usuarios y de la sociedad en general.

Segunda: Mejorar los aspectos de selección de recursos humanos, ya que está demostrado en todo ámbito de gestión, que una adecuada selección de recursos humanos permite desarrollar actividades coherentes y concordantes para alcanzar las metas personales e institucionales, de ahí que se debe realizar una adecuada selección de recursos humanos para lograr mejores resultados en el proceso de desempeño laboral.

Tercera: Realizar talleres sobre la importancia de la capacitación, en función a las habilidades personales de manera que se pueda encontrar mejores resultados con participación conjunta y de resolver deficiencias propias de la gestión burocrática dentro de la municipalidad, especialmente en la unidad de infraestructura y saneamiento urbanístico.

Cuarta: A los trabajadores y dirigentes de la Municipalidad de la Molina, difundir en todos los trabajadores la importancia de la supervisión a través de los niveles de apoyo psicológico eficiente ya que está demostrado que la gestión por resultados requiere de un apoyo psicológico permanente de las actividades laborales, así como del buen uso de los recursos materiales de la municipalidad.

VII. Referencias bibliográficas

Referencias

- Adizes, J. (2007). *Ciclos de vida de la organización. Cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Alcántara, H. (2015). *El talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional de las microempresas del distrito de Grocio Prado, 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Callao. Lima.
- Alvarado, O. (2009). *Los caminos de la gestión en la institución educativa pública*. Perú, Lima: PIEDI.
- Ballarte (2016), en la tesis doctoral titulada “*La Coherencia ética en la captación de los recursos Humanos un factor clave del desarrollo organizacional*” Tesis desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú
- Barroso, J. (2011). *Liderazgo y Gestión por 8 hábitos*. España, Madrid: Díaz de Santos.
- Bolívar, A. (2007). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (ED.): El liderazgo en la gestión comunal (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Beraun, T. (2006). *Administración general*. Un enfoque de la gestión empresarial. Lima: Mantaro.
- Castro, J. (2016). Administración de recursos humanos. *Revista de “Educación y Cultura “de la sección 47*.Pag.18.
- Chávez, K. (2014). *Modelos teóricos de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Cifuentes, E. (2011). *Teoría General de Sistemas*. Visión de la teoría de sistemas. Madrid: Horsori.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Editorial Mc Graw Hill.
- Córdova, L., González, E., y Bermúdez, P. (2017). *La Acción Directiva en las Instituciones: Análisis y Propuestas*. Venezuela. Horsori, S.I.

- Díaz de Iparraguirre, H. (2014). *La gestión compartida Universidad Empresa, realizada en Venezuela*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Abierta. Venezuela.
- Fernández, M. (2016). *Incidencias de la capacidad informativa y la selección de personal en centros de educación técnica*. (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla, España.
- Fernández, A. (2005). *Elementos para Administrar a las organizaciones como Sistemas*. La teoría de sistemas aplicada al desarrollo de las organizaciones, Lima: Administración y desarrollo. SAC.
- Flores T. y Mariña S. (2016). *Gestión de Conflictos*. 2º Edición. España-Barcelona: Edit. Ariel SA.
- Follari, F. (2015). *Conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección, control y evaluación necesarios para una conducción eficaz de la labor educativa*. Barcelona: Paidós.
- Franco, H. (2014). *La calidad de la gestión académica administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Post grado según los estudiantes de maestría de la facultad de educación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*. Lima Perú.
- Garay, P. (2014). *Políticas y estrategias para el desarrollo del talento humano en instituciones de crédito educativo en Arequipa*. (Tesis de maestría). Universidad San Agustín de Arequipa.
- Gubman, N. (2015). *Características de la gestión por competencias en las organizaciones exitosas*. (Tesis de maestría) Universidad Extremera de Valencia. España.
- Gutiérrez, L. (2006). *Reclutamiento y selección de Recursos humanos en* http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhh_lari.htm tomado el 30 de julio del 2018 hora: 9:19 Pm
- Herrera, M. (2008). *Gestión Administrativa*. Fondo Editorial FACHSE. Univ. Pedro Ruíz Gallo. Chiclayo, Perú.
- Heran, T. (2014). *Desempeño Organizacional, mejora, creación*. Fundación Lucís United México.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. 6ª edición. México: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, G. (2004). *La Participación en las Administraciones Públicas*. ¿Cooperar O enfrentamiento? Publicado; Ed. Univ. Politéc.Valencia. España.
- Llano, E. (2004). *Satisfacción laboral de los empleados administrativos en el Centro de Coordinación Regional del Ministerio de Infraestructura (Minfra)* Carúpano, Estado Sucre.
- Mateo, K. (2007 en [http://www.degerencia.com/articulo/efectividad y liderazo](http://www.degerencia.com/articulo/efectividad_y_liderazgo) Recuperado el 22 de 07 del 2018.hora 10.30 p.m.
- Martínez, O. (2014). *Administración y Gerencia* en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/relacioneshumanas1.htm> tomado el 2 de Julio 2015. Hora 1:30 a.m.
- Medina, P. (2012). *Administración una perspectiva global*, Lima: Editorial Mantaro.
- Mora, W. (2014). *Propuesta para la Gestión del talento por competencias y la comunicación en sistemas de información S.A.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Morín, E. (2008). *La inclusión moderna no le aclaró muchas cosas al hombre, tampoco el ruido postmoderno*”, Madrid: Alfa Traducciones.
- Negron, B. (2014). *Relación entre la administración de recursos humanos y la Gestión del talento por competencias en las instituciones educativas de la RED 03 nivel secundaria, Los Olivos*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima.
- Orizaga, V. (2017). *Gestión del talento por competencias en la Universidad Pública*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Perdomo, R. (2006). *Los fines de la gestión municipal*. Madrid: Siglo XXI.
- Robbins, S. P, y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). México: Pearson.
- Rojas, W. (2015). *Administración de recursos humanos*. Lima: Editores Torres.
- Ruiz, R. (2006). *Gestión Administrativa*. Tomo I 1º Edición. Edit. IDH Instituto de Desarrollo Humano

- Salazar, L. (2016). *Los recursos humanos en las universidades públicas Una metodología para su eficacia administrativa*. (Tesis de maestría). Universidad de Zulia, en Maracaibo Venezuela.
- Sánchez, F. (2004). *Calificación de méritos, evaluación de la conducta laboral* 3ª. Ed México: Trillas.
- Saraz, V. (2016). *Técnicas de la administración: Eficiencia, y eficiencia en una empresa*. Caracas, Venezuela: Amolca.
- Vergara, D. (2009). Dirección del administrativo como factor de eficacia y cambio situación de la dirección del administrativo en Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Gestión municipal*, pp39-64.
- Villar, P. (2014). Una mirada a la gestión municipal en el Perú. *Revista Foro Educativo Publicación Julio 2014 / Año VII - Nº 17*

Anexos

Anexo 1:
CUESTIONARIO GESTIÓN DEL TALENTO POR COMPETENCIAS

Sr(a) trabajador(a), con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a la Gestión del talento por competencias en la Municipalidad de la Molina, para lo cual solicito su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar la Gestión del talento por competencias. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso

ESCALA VALORATIVA

1	2	3	4	5
(N) Nunca	(CN) Casi nunca	(AV) A veces	(CS) Casi siempre	(S) Siempre

VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TALENTO POR COMPETENCIAS						
	DIMENSION: SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	S	CS	AV	CN	N
1	El tiempo de publicación es clara y coherente al proceso de concurso					
2	La información es clara y coherente respecto a los requisitos del cargo					
3	Los procesos de contratación o concurso se ajustan a la ley del trabajo					
4	Las directivas complementarias se desarrollan respetando la pluralidad					
5	Los procesos socializados corresponden al nivel solicitado al cargo					
6	El tiempo de publicación es clara y coherente al proceso de concurso					
7	La adjudicación del cargo se realiza bajo estricto cumplimiento normativo					
8	La adjudicación se hace en aula abierta de manera clara con la vacante					
	DIMENSION: CAPACITACIÓN	S	CS	AV	CN	N
9	La gerencia de recursos humanos promueve la capacitación sobre gestión estratégica a los directores					
10	Durante la gestión el área de personal capacita al director para solución de conflictos					
11	A través del área de Gestión Institucional se permite al director autonomía en la gestión					
12	Existe estrategias de desarrollo institucional compartido sectorialmente					
13	Existe información oportuna respecto a los procesos pedagógicos					
14	El director es informado oportunamente en los informes de gestión					
15	La gerencia de recursos humanos promueve la capacitación sobre gestión estratégica a los directores					
16	Durante la gestión el área de personal capacita al director para solución de conflictos					

	DIMENSION: EVALUACION	S	CS	AV	CN	N
17	Existe un cronograma compartido para la gestión y monitoreo en la municipalidad					
18	Existe asesoramiento permanente para coadyuvar en la gestión institucional					
19	El monitoreo del área de recursos humanos es de formación permanente al trabajador					
20	El gerente es informado de los resultados de la gestión a fin de optimizarlo					
21	Los procesos normativos son de carácter reservado a la gestión institucional					
22	El logro institucional es valorado para la renovación en el cargo					
23	Existe estrategias de desarrollo institucional compartido sectorialmente					
24	Existe información oportuna respecto a los procesos pedagógicos					

Cuestionario del desempeño laboral

Sr(a) trabajador(a), con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto **al desempeño laboral en lo servidores de la Municipalidad de la Molina**, para lo cual se solicita su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar **el desempeño laboral** de la entidad edil.

Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

ESCALA VALORATIVA

1	2	3	4	5
(N) Nunca	(CN) Casi nunca	(AV) A veces	(CS) Casi siempre	(S) Siempre

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL						
	DIMENSION CAPACIDAD DE GESTIÓN	S	CS	AV	CN	N
1	Estimula la satisfacción de labor realizada en su área de trabajo.					
2	Es proactivo en su accionar colaborando con el cumplimiento de funciones					
3	Promueve modificaciones en la organización gubernamental de su área					
4	Orienta y delega responsabilidades compartidas con todos sus compañeros					
5	Tiene la capacidad para escuchar y debatir así como unificar criterios de trabajo					
6	Promueve el debate entre los integrantes de las distintas áreas de la municipalidad					
7	Promueve participación en actividades institucionales que generan satisfacción					
8	Conoce los procedimientos técnicos administrativos de la municipalidad					
	DIMENSION CAPACIDAD DE DESARROLLO	S	CS	AV	CN	N
9	Orienta sobre técnicas gubernamentales públicas variadas a los usuarios en el tiempo específico					
10	Orienta sobre problemas personales respecto a la alta demanda de trabajo.					
11	Busca la igualdad en el trato a las personas tanto a nivel de compañeros como con los usuarios del área					
12	Orienta la formación en valores mostrando respeto por los niveles de eficiencia					
13	Promueve las nuevas formas de generación de la producción administrativa					
14	Emplea la supervisión para reorientar los objetivos de gestión por resultados					
15	Estimula la creatividad generando desafíos para alcanzar alta complejidad.					
16	Estimula el cumplimiento y responsabilidad asumiendo retos					
	DIMENSION DE REFORMULACIÓN	S	CS	AV	CN	N
17	Demuestra capacidad para planificar					
18	Mantiene expectativas respecto al desarrollo de la organización gubernamental.					
19	Maneja información actualizada.					

20	Promueve el uso de estrategias modernas para el servicio solicitado					
21	Mantiene Buenas relaciones asumiendo compromisos con alta responsabilidad					
22	Desarrolla acciones que favorecen el trabajo frente a la comunidad					
23	Promueve la contribución a un buen clima laboral.					
24	Genera medidas de evaluación de la comunicación oportuna y transparente					

¡Muchas gracias!

Anexo 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina - 2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DIMENSIONES E INDICADORES				
2.2.1. Problema general. ¿Qué relación existe entre la Gestión del talento por competencias y el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018?	2.3.1. Objetivo general. Determinar la relación que existe entre la Gestión del talento por competencias con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018	Hipótesis general La Gestión del talento por competencias está relacionada significativamente con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018	Variable 1: Gestión del talento por competencias.				
			Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala y valores	Nivel Rango
			D1 Selección del personal	Perfil o idoneidad Aplicación de pruebas Adaptación al medio	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8	Nunca (1) Casi nunca (2)	Buena: Regular Mala
2.2.2. Problemas específicos Problema específico 1 ¿Qué relación existe entre la selección de recursos humanos de la Gestión del talento por competencias y el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018?	2.3.2. Objetivos específicos. Objetivo específico 1 Determinar la relación que existe entre la selección de recursos humanos de la Gestión del talento por competencias con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018	Hipótesis específicos Hipótesis específico 1 La selección de recursos humanos de la Gestión del talento por competencias está relacionada significativamente con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018	D2 Capacitación	Formación base Orientación y especialización Perfeccionamiento	9, 10, 11 12, 13 14, 15,16	(2) A veces (3) Casi siempre (4)	56 – 70 40 – 55 24 – 39
			D3 Evaluación del desempeño	Resultados de supervisión Resultados de monitoreo Resultado de logros	17, 18, 19 20, 21, 22 23, 24	(5). Siempre (5).	
			Variable: Desempeño laboral				
Problema específico 2 ¿Qué relación existe entre la capacitación de la Gestión del talento por competencias y el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018?	Objetivo específico 2 Determinar la relación que existe entre la capacitación de la Gestión del talento por competencias con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018	Hipótesis específico 2 La capacitación de la Gestión del talento por competencias está relacionada significativamente con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018	Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala y valores	Nivel Rangos
			Capacidad de gestión	Nivel de aporte laboral Cumplimiento de metas	1, 2, 3 4, 5, 6	Nunca (1) Casi nunca (2)	Fuerte: Moderado Débil
			Capacidad de desarrollo	Dominio del cargo Generación de procesos Innovación	7, 8 9, 10, 11 12, 13, 14	(2) A veces (3) Casi siempre (4)	56 – 70 40 – 55 24 – 39
Problema específico 3 ¿Qué relación existe entre la evaluación de resultados de la Gestión del talento por competencias y el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018?	Objetivo específico 3 Determinar la relación que existe entre la evaluación de resultados de la Gestión del talento por competencias con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018	Hipótesis específico 3 La evaluación de resultados de la Gestión del talento por competencias está relacionado significativamente con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018	Capacidad de reformulación	Emprendimiento Preparación específica Elaboración y compromiso Evaluación y comunicación	15, 16 17, 18, 19 20, 21, 22, 23, 24	siempre (4) Siempre (5).	

Tipo y diseño	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Método de análisis																								
Básico y descriptivo correlacional. En concordancia con la postura teórica de Sandi (2014) es una investigación básica que los procedimientos a realizar buscan crear nuevas concepciones de la teoría o acrecentar la teoría en otros contextos para ello debe seguir el rigor del método científico Para esta investigación se ha previsto trabajar con el diseño no experimental de tipo transversal de corte correlacional, porque es aquella que se analiza el fenómeno sin manipulación de variables además sirve para recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. Asimismo se fundamenta que en este diseño el propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado como lo manifiesta en las afirmaciones de Hernández, Fernández y Baptista (2010) del por qué se producen estas relaciones observadas para este estudio entonces empleamos el siguiente esquema. M Ox r Oy Dónde: m: unidades de análisis o muestra de estudios. o1: observación de la variable Gestión del talento por competencias o2: observación a la variable Desempeño laboral r. coeficiente de correlación	Población La población está constituida por 80 colaboradores de la Municipalidad de la Molina quienes tienen permanencia en la Municipalidad con una vigencia anterior a un año de servicio. Muestra La muestra es estadísticamente representativa, quedó establecida en 70 colaboradores de la Municipalidad de la Molina, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula estadística: $n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$ <table><tr><td>Marco muestral</td><td>N</td><td>106</td></tr><tr><td>Alfa</td><td>α</td><td>0.050</td></tr><tr><td>Nivel de Confianza</td><td>1-α</td><td>0.975</td></tr><tr><td>Z de (1-α)</td><td>Z (1-α)</td><td>1.960</td></tr><tr><td>Prevalencia de la Enf. / Prob.</td><td>p</td><td>0.500</td></tr><tr><td>Complemento de p</td><td>q</td><td>0.500</td></tr><tr><td>Precisión (error muestral)</td><td>d</td><td>0.050</td></tr><tr><td>Tamaño de la muestra</td><td>n</td><td>80.00</td></tr></table> Muestreo El muestreo fue probabilístico, dado que cualquier miembro de la población tuvo la misma probabilidad de ser incluido en la aplicación de los instrumentos, siendo aleatorio simple por sorteo.	Marco muestral	N	106	Alfa	α	0.050	Nivel de Confianza	1- α	0.975	Z de (1- α)	Z (1- α)	1.960	Prevalencia de la Enf. / Prob.	p	0.500	Complemento de p	q	0.500	Precisión (error muestral)	d	0.050	Tamaño de la muestra	n	80.00	Técnica En el presente estudio se hizo uso de la Técnica de la encuesta dado que su alcance es efectivo para la recolección de datos en grandes muestras y en un solo tiempo, cabe sostener que esta encuesta recaba las percepciones de las personas involucradas en la problemática de las variables en estudio. Instrumento: Para el presente estudio se elabora dos instrumentos uno para medir las percepciones respecto a la Gestión del talento por competencias y otro para la medición de la percepción del desempeño laboral, dicho instrumento fue confeccionado siguiendo las pautas de la operacionalización de las variables basados en la forma de la escala Likert con respuestas multitónicas.	Para la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico de correlación de Spearman por tratarse de dos variables cualitativas ordinales Prueba de correlación. La prueba de correlación se determina mediante el coeficiente de correlación de rho de Spearman. El estadístico ρ viene dado por la expresión: $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$ Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas, esto a razón del objetivo e hipótesis de investigación que busca determinar la relación entre dos variables. Nivel de significación Para los cálculos estadísticos a partir de los datos de las muestras se ha utilizado un nivel de significación de 0,05. Se hizo uso del Software estadístico SPSS en su versión 19,0, para hallar la las frecuencias descriptivas, con la finalidad de analizar la relación entre la Gestión del talento por competencias y el desempeño laboral
Marco muestral	N	106																									
Alfa	α	0.050																									
Nivel de Confianza	1- α	0.975																									
Z de (1- α)	Z (1- α)	1.960																									
Prevalencia de la Enf. / Prob.	p	0.500																									
Complemento de p	q	0.500																									
Precisión (error muestral)	d	0.050																									
Tamaño de la muestra	n	80.00																									

Anexo 3: Matriz de Operacionalización

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO POR COMPETENCIAS

Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala y valores	Nivel Rango
D1 Selección del personal	Perfil o idoneidad	El tiempo de publicación es clara y coherente al proceso de concurso	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5).	Buena: Regular Mala
		La información es clara y coherente respecto a los requisitos del cargo		
		Los procesos de contratación o concurso se ajustan a la ley del trabajo		
	Aplicación de pruebas	Las directivas complementarias se desarrollan respetando la pluralidad		
		Los procesos socializados corresponden al nivel solicitado al cargo		
		El tiempo de publicación es clara y coherente al proceso de concurso		
	Adaptación al medio	La adjudicación del cargo se realiza bajo estricto cumplimiento normativo		
		La adjudicación se hace en aula abierta de manera clara con la vacante		
D2 Capacitación	Formación base	La gerencia de recursos humanos promueve la capacitación sobre gestión estratégica a los directores		56 – 70 40 – 55 24 – 39
		Durante la gestión el área de personal capacita al director para solución de conflictos		
		A través del área de Gestión Institucional se permite al director autonomía en la gestión		
	Orientación y especialización	Existe estrategias de desarrollo institucional compartido sectorialmente		
		Existe información oportuna respecto a los procesos pedagógicos		
	Perfeccionamiento	El director es informado oportunamente en los informes de gestión		
		La gerencia de recursos humanos promueve la capacitación sobre gestión estratégica a los directores		
		Durante la gestión el área de personal capacita al director para solución de conflictos		
D3 Evaluación del desempeño	Resultados de supervisión	Existe un cronograma compartido para la gestión y monitoreo en la municipalidad		
		Existe asesoramiento permanente para coadyuvar en la gestión institucional		
		El monitoreo del área de recursos humanos es de formación permanente al trabajador		
	Resultados de monitoreo	El gerente es informado de los resultados de la gestión a fin de optimizarlo		
		Los procesos normativos son de carácter reservado a la gestión institucional		
		El logro institucional es valorado para la renovación en el cargo		
	Resultado de	Existe estrategias de desarrollo institucional compartido sectorialmente		

	logros	Existe información oportuna respecto a los procesos pedagógicos		
--	--------	---	--	--

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala y valores	Nivel Rangos
Capacidad de gestión	Nivel de aporte laboral	Estimula la satisfacción de labor realizada en su área de trabajo.	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5).	Fuerte: Moderado Débil 56 – 70 40 – 55 24 – 39
		Es proactivo en su accionar colaborando con el cumplimiento de funciones		
		Promueve modificaciones en la organización gubernamental de su área		
	Cumplimiento de metas	Orienta y delega responsabilidades compartidas con todos sus compañeros		
		Tiene la capacidad para escuchar y debatir así como unificar criterios de trabajo		
		Promueve el debate entre los integrantes de las distintas áreas de la municipalidad		
	Dominio del cargo	Promueve participación en actividades institucionales que generan satisfacción		
		Conoce los procedimientos técnicos administrativos de la municipalidad		
Capacidad de desarrollo	Generación de procesos	Orienta sobre técnicas gubernamentales públicas variadas a los usuarios en el tiempo específico	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5).	Fuerte: Moderado Débil 56 – 70 40 – 55 24 – 39
		Orienta sobre problemas personales respecto a la alta demanda de trabajo.		
		Busca la igualdad en el trato a las personas tanto a nivel de compañeros como con los usuarios del área		
	Innovación	Orienta la formación en valores mostrando respeto por los niveles de eficiencia		
		Promueve las nuevas formas de generación de la producción administrativa		
		Emplea la supervisión para reorientar los objetivos de gestión por resultados		
	Emprendimiento	Estimula la creatividad generando desafíos para alcanzar alta complejidad.		
		Estimula el cumplimiento y responsabilidad asumiendo retos		
Capacidad de reformulación	Preparación específica	Demuestra capacidad para planificar	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5).	Fuerte: Moderado Débil 56 – 70 40 – 55 24 – 39
		Mantiene expectativas respecto al desarrollo de la organización gubernamental.		
		Maneja información actualizada.		
	Elaboración y compromiso	Promueve el uso de estrategias modernas para el servicio solicitado		
		Mantiene Buenas relaciones asumiendo compromisos con alta responsabilidad		
		Desarrolla acciones que favorecen el trabajo frente a la comunidad		
	Evaluación y comunicación	Promueve la contribución a un buen clima laboral.		
		Genera medidas de evaluación de la comunicación oportuna y transparente		

Anexo 4: Validación de instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO POR COMPETENCIA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION: SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS							
1	El tiempo de publicación es clara y coherente al proceso de concurso							
2	La información es clara y coherente respecto a los requisitos del cargo							
3	Los procesos de contratación o concurso se ajustan a la ley del trabajo							
4	Las directivas complementarias se desarrollan respetando la pluralidad							
5	Los procesos socializados corresponden al nivel solicitado al cargo							
6	El tiempo de publicación es clara y coherente al proceso de concurso							
7	La adjudicación del cargo se realiza bajo estricto cumplimiento normativo							
8	La adjudicación se hace en aula abierta de manera clara con la vacante							
	DIMENSION: CAPACITACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La gerencia de recursos humanos promueve la capacitación sobre gestión estratégica							
10	Durante la gestión el área de personal capacita al director para solución de conflictos							
11	A través del área de Gestión Institucional se permite al director autonomía en la gestión							
12	Existe estrategias de desarrollo institucional compartido sectorialmente							
13	Existe información oportuna respecto a los procesos pedagógicos							
14	El director es informado oportunamente en los informes de gestión							
15	La gerencia de recursos humanos promueve la capacitación sobre gestión estratégica							
16	Durante la gestión el área de personal capacita al director para solución de conflictos							
	DIMENSION: EVALUACION	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Existe un cronograma compartido para la gestión y monitoreo en la municipalidad							
18	Existe asesoramiento permanente para coadyuvar en la gestión institucional							
19	El monitoreo del área de recursos humanos es de formación permanente al trabajador							
20	El gerente es informado de los resultados de la gestión a fin de optimizarlo							
21	Los procesos normativos son de carácter reservado a la gestión institucional							
22	El logro institucional es valorado para la renovación en el cargo							
23	Existe estrategias de desarrollo institucional compartido sectorialmente							
24	Existe información oportuna respecto a los procesos pedagógicos							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☐] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DNI:.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 20.....

Firma del Experto Informante.
Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION CAPACIDAD DE GESTIÓN							
1	Estimula la satisfacción de labor realizada en su área de trabajo.							
2	Es proactivo en su accionar colaborando con el cumplimiento de funciones							
3	Promueve modificaciones en la organización gubernamental de su área							
4	Orienta y delega responsabilidades compartidas con todos sus compañeros							
5	Tiene la capacidad para escuchar y debatir así como unificar criterios de trabajo							
6	Promueve el debate entre los integrantes de las distintas áreas de la municipalidad							
7	Promueve participación en actividades institucionales que generan satisfacción							
8	Conoce los procedimientos técnicos administrativos de la municipalidad							
	DIMENSION CAPACIDAD DE DESARROLLO							
9	Orienta sobre técnicas gubernamentales públicas variadas a los usuarios en el tiempo específico							
10	Orienta sobre problemas personales respecto a la alta demanda de trabajo.							
11	Busca la igualdad en el trato a las personas tanto a nivel de compañeros como con los usuarios del área							
12	Orienta la formación en valores mostrando respeto por los niveles de eficiencia							
13	Promueve las nuevas formas de generación de la producción administrativa							
14	Emplea la supervisión para reorientar los objetivos de gestión por resultados							
15	Estimula la creatividad generando desafíos para alcanzar alta complejidad.							
16	Estimula el cumplimiento y responsabilidad asumiendo retos							
	DIMENSION DE REFORMULACIÓN							
17	Demuestra capacidad para planificar							
18	Mantiene expectativas respecto al desarrollo de la organización gubernamental.							
19	Maneja información actualizada.							
20	Promueve el uso de estrategias modernas para el servicio solicitado							
21	Mantiene Buenas relaciones asumiendo compromisos con alta responsabilidad							
22	Desarrolla acciones que favorecen el trabajo frente a la comunidad							
23	Promueve la contribución a un buen clima laboral.							
24	Genera medidas de evaluación de la comunicación oportuna y transparente							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DNI:.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 20.....

Firma del Experto Informante.
Especialidad

Anexo 5

Base de Datos Prueba Piloto

BASE DE DATOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO POR COMPETENCIAS																												
	DIMENSIÓN SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS									DIMENSIÓN CAPACITACIÓN									DIMENSIÓN EVALUACIÓN									
Nº	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	ST	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	ST	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	ST	TOTAL
1	4	4	2	2	2	2	3	2	21	2	3	3	2	1	1	2	4	18	4	3	3	3	3	4	3	4	27	66
2	3	2	2	1	1	2	3	2	16	3	3	3	2	1	1	3	3	19	3	2	3	4	3	3	4	3	25	60
3	2	3	3	2	1	1	1	2	15	2	3	2	3	2	2	2	4	20	4	3	4	4	2	4	3	3	27	62
4	3	3	3	2	2	1	1	2	17	3	4	4	4	2	2	1	4	24	3	2	3	4	3	4	4	3	26	67
5	4	4	3	2	3	2	1	2	21	2	3	2	2	2	2	2	2	17	4	2	4	4	2	4	4	3	27	65
6	3	3	4	3	2	3	2	2	22	1	2	2	2	2	2	2	2	15	3	2	3	4	3	4	3	4	26	63
7	3	4	3	4	3	3	2	1	23	1	3	3	3	2	2	3	3	20	3	2	2	4	3	5	3	3	25	68
8	1	3	2	1	2	3	3	4	19	1	2	2	2	2	3	2	2	16	3	3	2	1	1	4	3	4	21	56
9	2	4	1	2	2	2	3	2	18	2	2	2	2	4	4	2	4	22	2	3	2	4	3	3	3	2	22	62
10	2	3	2	3	1	2	3	3	19	1	1	2	3	3	2	3	4	19	3	3	1	1	3	3	2	3	19	57

BASE DE DATOS DE DESEMPEÑO LABORAL																												
	DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE GESTIÓN									DIMENSIÓN CAPACIDAD DE DESARROLLO									DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE REFORMULACIÓN									
Nº	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	ST	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	ST	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	ST	TOTAL
1	3	4	4	3	4	4	4	4	30	3	4	4	4	3	3	3	4	28	4	3	4	3	4	4	4	4	30	88
2	4	3	4	4	3	4	4	3	29	4	4	4	4	4	4	4	3	31	4	3	3	3	2	3	3	4	25	85
3	3	3	3	4	3	3	4	3	26	4	3	3	3	3	4	3	4	27	3	3	3	3	3	2	2	3	22	75
4	3	3	1	1	3	3	3	3	20	3	3	3	3	4	2	1	3	22	3	3	3	3	3	2	3	3	23	65
5	3	3	3	3	2	3	3	3	23	3	3	4	4	4	3	3	3	27	3	3	3	2	4	3	2	4	24	74
6	3	4	3	4	3	4	3	4	28	4	2	2	4	3	3	4	4	26	3	3	3	3	3	4	3	3	25	79
7	3	4	3	4	2	3	3	4	26	3	1	4	3	3	3	3	3	23	3	3	3	4	3	4	3	3	26	75
8	4	4	3	4	3	3	4	4	29	4	3	4	4	3	3	4	4	29	3	3	4	3	3	4	3	4	27	85
9	4	3	3	4	2	2	2	3	23	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2	4	3	4	3	3	4	3	26	72
10	3	4	4	4	3	4	4	4	30	3	4	4	4	3	4	3	4	29	4	4	3	4	3	2	2	1	23	82

Anexo 6: BASE DE DATOS de la Muestra

GESTIÓN DEL TALENTO POR COMPETENCIAS

	GESTION DEL TALENTO																													
	RECURSOS HUMANOS									CAPACITACIÓN									EVALUACIÓN											
N°	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	ST	9	10	11	12	13	14	15	16	ST	17	18	19	20	21	22	23	24	ST	TOTAL	LIKERT	
1	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	5	4	27	83	2	
2	1	3	1	1	3	1	1	3	14	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	1	3	22	54	1	
3	3	3	3	3	4	5	3	4	28	4	4	4	3	3	2	3	3	26	4	4	4	4	4	4	3	3	30	84	2	
4	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	3	3	3	3	4	25	81	2	
5	3	3	3	1	3	1	1	3	18	5	5	5	4	4	3	4	4	34	5	5	5	5	5	5	4	4	38	90	2	
6	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	3	3	3	4	25	79	2	
7	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	5	4	27	83	2	
8	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	1	3	22	74	2	
9	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	5	4	27	85	2	
10	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	1	3	22	70	1	
11	3	3	3	1	3	1	1	3	18	4	4	4	3	3	2	3	3	26	4	4	4	4	4	4	3	3	30	74	2	
12	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	3	3	3	3	4	25	77	2	
13	1	3	1	1	3	1	1	3	14	5	5	5	4	4	3	4	4	34	5	5	5	5	5	5	4	4	38	86	2	
14	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	3	3	3	4	25	81	2	
15	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	1	3	1	1	3	18	66	1	
16	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	1	3	22	58	1	
17	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	5	4	27	83	2	
18	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	1	3	22	66	1	
19	5	5	5	4	4	3	4	4	34	4	4	4	3	3	2	3	3	26	4	4	4	4	4	4	3	3	30	90	2	
20	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	3	3	3	5	4	27	81	2	
21	3	3	3	5	4	3	5	4	30	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	1	3	22	86	2	
22	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	3	3	1	3	22	68	1	
23	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	1	3	22	78	2	
24	3	3	3	2	5	5	2	5	28	3	3	3	1	3	1	1	3	18	5	5	5	5	5	5	4	4	38	84	2	
25	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	3	4	25	83	2	
26	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	5	4	27	75	2	
27	3	3	3	1	3	1	1	3	18	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	3	3	1	3	22	66	1	
28	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	3	3	3	5	4	27	79	2	
29	3	3	3	3	4	3	3	4	26	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	1	3	22	82	2	
30	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	4	5	3	4	28	4	4	4	4	4	4	3	3	30	92	2	
31	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	3	4	25	83	2	
32	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	1	3	1	1	3	18	5	5	5	5	5	5	4	4	38	86	2	
33	3	3	3	1	3	1	1	3	18	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	3	4	25	77	2	
34	4	4	4	3	3	2	3	3	26	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	5	4	27	87	2	
35	3	3	3	2	5	5	2	5	28	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	1	3	22	84	2	
36	3	3	3	3	4	5	3	4	28	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	5	4	27	89	2	
37	3	3	3	3	5	4	3	5	4	30	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	1	3	22	86	2
38	3	3	3	3	1	3	1	1	3	18	5	5	5	4	4	3	4	4	34	4	4	4	4	4	3	3	30	82	2	
39	4	4	4	3	3	2	3	3	26	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	5	4	27	87	2	

40	3	3	3	3	4	3	3	4	26	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	1	3	22	82	2	
41	5	5	5	4	4	3	4	4	34	5	5	5	4	4	3	4	4	34	4	4	4	4	4	4	3	3	30	98	2	
42	3	3	3	3	4	5	3	4	28	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	3	4	25	87	2	
43	3	3	3	3	5	4	3	5	4	30	5	5	5	4	4	3	4	4	34	5	5	5	5	5	5	4	4	38	102	2
44	3	3	3	3	1	3	1	1	3	18	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	3	4	25	77	2
45	4	4	4	3	3	2	3	3	26	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	5	4	27	87	2	
46	3	3	3	2	5	5	2	5	28	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	1	3	22	84	2	
47	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	5	4	27	85	2	
48	3	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	1	3	22	70	1
49	3	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	5	4	3	5	4	30	4	4	4	4	4	4	3	3	30	78	2
50	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	3	4	25	69	1	
51	3	3	3	3	4	3	3	4	26	4	4	4	3	3	2	3	3	26	5	5	5	5	5	5	4	4	38	90	2	
52	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	3	3	3	3	4	25	85	2	
53	3	3	3	3	4	5	3	4	28	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	5	4	27	89	2	
54	3	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	3	3	5	4	27	85	2
55	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	5	4	27	75	2	
56	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	1	3	22	66	1	
57	3	3	3	3	2	5	5	2	5	28	3	3	3	5	4	3	5	4	30	4	4	4	4	4	4	3	3	30	88	2
58	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	5	4	27	73	2	
59	3	3	3	3	5	4	3	5	4	30	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	3	3	5	4	27	83	2
60	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	3	3	3	5	4	27	71	2	
61	4	4	4	3	3	2	3	3	26	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	1	3	22	82	2	
62	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	3	3	5	4	27	81	2	
63	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	5	4	27	91	2	
64	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	5	4	27	73	2	
65	3	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	4	25	85	2	
66	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	1	3	1	1	3	18	5	5	5	5	5	5	4	4	38	74	2	
67	4	4	4	3	3	2	3	3	26	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	3	3	3	4	25	77	2	
68	3	3	3	3	2	5	5	2	5	28	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	3	3	5	4	27	81	2	
69	3	3	3	3	4	5	3	4	28	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	5	4	27	89	2	
70	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	3	3	5	4	27	83	2	
71	3	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	5	4	27	87	2	
72	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	5	4	27	75	2	
73	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	5	4	27	83	2	
74	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	5	4	27	71	2	
75	5	5	5	4	4	3	4	4	34	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	3	3	5	4	27	87	2	
76	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	3	3	3	5	4	27	81	2	
77	3	3	3	3	5	4	3	5	4	30	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	5	4	27	91	2	
78	3	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	3	5	4	27	73	2	
79	4	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	1	3	22	78	2
80	3	3	3	3	2	5	5	2	5	28	3	3	3	1	3	1	1	3	18	4	4	4	4	4	4	3	3	30	76	2

BASE DE DATOS

	DESEMPEÑO LABORAL																												
	CAPACIDAD DE GESTIÓN									CAPACIDAD DE DESARROLLO										CAPACIDAD DE REFORMULACIÓN									
N°	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	ST	9	10	11	12	13	14	15	16	ST	17	18	19	20	21	22	23	24	ST	TOTAL	LIKERT
1	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	5	4	3	5	4	30	86	2
2	3	3	3	2	5	5	2	5	28	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	1	3	1	1	3	18	64	1
3	3	3	3	3	4	5	3	4	28	4	4	4	3	3	2	3	3	26	4	4	4	3	3	2	3	3	26	80	2
4	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	3	4	3	3	4	26	82	2
5	3	3	3	1	3	1	1	3	18	5	5	5	4	4	3	4	4	34	5	5	5	3	3	3	5	4	33	85	2
6	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	3	3	1	3	22	76	2
7	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	4	4	4	3	3	27	83	2
8	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	3	4	25	77	2
9	3	3	3	3	4	5	3	4	28	4	4	4	3	3	2	3	3	26	4	4	4	5	5	5	4	4	35	89	2
10	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	2	5	5	2	5	28	3	3	3	3	3	3	3	4	25	83	2
11	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	3	3	3	5	4	27	71	2
12	4	4	4	3	3	2	3	3	26	5	5	5	4	4	3	4	4	34	5	5	5	3	3	3	1	3	28	88	2
13	3	3	3	2	5	5	2	5	28	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	4	4	4	3	3	27	83	2
14	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	2	5	25	81	2
15	3	3	3	2	5	5	2	5	28	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	3	4	25	71	2
16	3	3	3	3	4	5	3	4	28	4	4	4	3	3	2	3	3	26	4	4	4	5	5	5	4	4	35	89	2
17	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	2	5	5	2	5	28	3	3	3	3	3	3	3	4	25	83	2
18	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	3	3	5	4	27	73	2
19	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	1	3	22	78	2
20	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	4	4	4	3	3	27	71	2
21	5	5	5	4	4	3	4	4	34	4	4	4	3	3	2	3	3	26	4	4	4	3	3	3	2	5	28	88	2
22	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	3	3	3	3	4	25	79	2
23	3	3	3	5	4	3	5	4	30	5	5	5	4	4	3	4	4	34	5	5	5	3	3	3	5	4	33	97	2
24	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	1	3	1	1	3	18	5	5	3	3	3	3	1	3	26	62	1
25	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	4	4	4	3	3	27	83	2
26	3	3	3	2	5	5	2	5	28	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	4	3	3	3	3	4	26	72	2
27	4	4	4	3	3	2	3	3	26	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	5	5	5	4	4	32	84	2
28	3	3	3	2	5	5	2	5	28	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	5	3	3	3	1	3	24	78	2
29	3	3	3	3	4	5	3	4	28	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	4	4	4	3	3	27	89	2
30	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	4	5	3	4	28	4	4	3	3	3	3	2	5	27	85	2
31	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	3	4	25	73	2
32	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	1	3	1	1	3	18	5	5	4	3	3	3	5	4	32	76	2
33	3	3	3	3	4	3	3	4	26	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	1	3	22	82	2
34	5	5	5	4	4	3	4	4	34	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	4	4	4	3	3	27	95	2
35	3	3	3	3	4	5	3	4	28	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	5	3	3	3	3	4	27	89	2
36	3	3	3	5	4	3	5	4	30	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	5	4	27	91	2
37	3	3	3	1	3	1	1	3	18	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	1	3	22	74	2
38	4	4	4	3	3	2	3	3	26	5	5	5	4	4	3	4	4	34	4	4	3	4	4	4	3	3	29	89	2
39	3	3	3	2	5	5	2	5	28	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	4	3	3	3	3	4	26	88	2
40	3	3	3	3	4	3	3	4	26	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	5	5	5	4	4	32	92	2
41	5	5	5	4	4	3	4	4	34	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	3	4	25	93	2

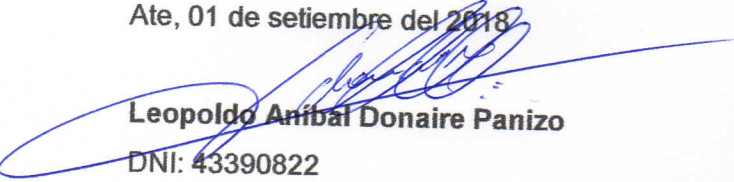
42	3	3	3	3	4	5	3	4	28	5	5	5	4	4	3	4	4	34	4	4	3	3	3	3	5	4	29	91	2	
43	3	3	3	5	4	3	5	4	30	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	1	3	22	86	2	
44	3	3	3	1	3	1	1	3	18	5	5	5	4	4	3	4	4	34	5	5	4	4	4	4	3	3	32	84	2	
45	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	2	5	25	81	2	
46	3	3	3	3	2	5	5	2	5	28	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	5	3	3	3	4	27	73	2	
47	3	3	3	3	4	5	3	4	28	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	5	5	5	4	4	32	86	2	
48	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	4	3	3	4	26	4	4	4	3	3	3	3	4	28	84	2	
49	3	3	3	1	3	1	1	3	18	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	5	4	27	79	2	
50	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	3	3	1	3	22	76	2	
51	3	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	5	4	3	5	4	30	5	5	5	4	4	4	3	33	89	2	
52	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	2	5	25	89	2	
53	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	3	4	25	73	2	
54	3	3	3	1	3	1	1	3	18	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	3	3	5	4	27	71	2	
55	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	4	3	3	4	26	4	4	4	3	3	3	1	3	25	77	2	
56	3	3	3	3	5	4	3	5	4	30	5	5	5	4	4	3	4	34	3	3	3	4	4	4	3	3	27	91	2	
57	3	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	3	3	4	25	71	2	
58	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	5	4	27	87	2	
59	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	1	3	22	58	1	
60	4	4	4	3	3	2	3	3	26	4	4	4	3	3	2	3	3	26	4	4	4	4	4	4	3	3	30	82	2	
61	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	2	5	5	2	5	28	3	3	3	3	3	3	3	4	25	79	2	
62	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	4	3	3	4	26	5	5	5	5	5	5	4	4	38	98	2	
63	3	3	3	3	4	5	3	4	28	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	3	3	3	4	25	87	2	
64	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	3	3	5	4	27	85	2	
65	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	1	3	22	70	1	
66	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	1	3	1	1	3	18	5	5	4	4	4	4	3	3	32	76	2	
67	3	3	3	3	2	5	5	2	5	28	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	3	3	2	5	25	79	2
68	3	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	2	5	5	2	5	28	3	3	3	3	3	3	3	4	25	79	2
69	5	5	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	5	5	5	5	4	4	34	96	2	
70	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	3	4	25	83	2	
71	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	5	4	27	75	2	
72	3	3	3	3	1	3	1	1	3	18	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	3	3	1	3	22	66	1
73	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	4	4	4	4	3	3	28	80	2	
74	3	3	3	3	2	5	5	2	5	28	5	5	5	4	4	3	4	34	3	3	3	3	3	3	2	5	25	87	2	
75	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	4	5	3	4	28	3	3	3	3	3	3	3	4	25	81	2	
76	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	5	4	3	5	4	30	3	3	3	3	3	3	5	4	27	87	2	
77	3	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	1	3	1	1	3	18	3	3	3	3	3	3	1	3	22	58	1
78	4	4	4	3	3	2	3	3	26	4	4	4	3	3	2	3	3	26	3	3	4	4	4	4	3	3	28	80	2	
79	3	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	3	3	3	3	4	25	77	2	
80	5	5	5	4	4	3	4	4	34	5	5	5	4	4	3	4	4	34	4	4	5	5	5	5	4	4	36	104	2	

Anexo 7**Declaración jurada de autoría y autorización
para la publicación del artículo científico**

Yo, **Leopoldo Aníbal Donaire Panizo**, estudiante del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI, con el artículo titulado: **"Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina - 2018"**, declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, la publicación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Ate, 01 de setiembre del 2018


Leopoldo Aníbal Donaire Panizo

DNI: 43390822

Anexo 8: Artículo Científico

Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina - 2018

Leopoldo Aníbal Donaire Panizo

**Universidad César Vallejo
Resumen**

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina - 2018, La investigación se llevó a cabo siguiendo la metodología, hipotético deductivo, dentro del enfoque positivista, y en la denominada investigación básica, empleando el diseño transversal correlacional y no experimental, convocando a una muestra aleatoria conformado por 80 colaboradores de la Gestión del talento por competencias, para la recolección de los datos se utilizó dos instrumentos validados mediante el método de juicio de expertos estableciendo su confiabilidad mediante el procedimientos estadístico con datos de una muestra de 10 colaboradores. Los resultados reportados indican que con un coeficiente de correlación rho Spearman de ,738 y un valor $p = ,000$ menor al nivel de ,05 se determina que existe relación directa y significativa entre la Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina - 2018, por tanto se rechaza la hipótesis nula, cabe señalar que esta correlación es de una magnitud alta, lo que indica que cuando existe una buena gestión de los servidores de la municipalidad se alcanza buen rendimiento laboral.

Palabras clave: Gestión del talento por competencias - Desempeño laboral.

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between talent management by competencies and work performance of the administrative staff of the municipality of La Molina - 2018, in which the analysis of new forms of recruitment of personnel is aimed at achieving the institutional goals.

The research was carried out following the methodology, hypothetical deductive, within the positivist approach, and in the so-called basic research, using the correlation and non-experimental cross-sectional design, summoning a random sample consisting of 80 employees of the talent management by competencies. , for the collection of data, two instruments validated by the expert judgment method were used, establishing their reliability through statistical procedures with data from a sample of 10 collaborators.

The reported results indicate that with a rho Spearman correlation coefficient of, 738 and a value $p = ,000$ lower than the level of 05, it is determined that there is a direct and significant relationship between talent management by competencies and work performance of administrative personnel of the municipality of La Molina - 2018, therefore the null hypothesis is rejected, it should be noted that this correlation is of a high magnitude, which indicates that when there is good management of the municipality's servers good work performance is achieved.

Key words: Talent management by competences - Work performance.

I. Introducción

El mundo de hoy está signado por un cambio de ideas y creencias que el hombre tenía sobre sí mismo y sobre sus instituciones generadas por las profundas transformaciones que se están produciendo en las sociedades actuales. Por ello, se concuerda con la perspectiva filosófica que se indica “Estamos transitando entre una condición moderna, instaurada en la cultura occidental a partir del Renacimiento y la condición postmoderna” (Martínez, 2014, p. 57), de dicha característica la gestión en la actualidad se presenta como una evaluación crítica de las creencias, esperanzas, razones y gustos del proyecto de la modernidad, aunque para Sánchez (2004, p. 5), la condición postmoderna sea la búsqueda de estrategias para interactuar con las paradojas de nuestro tempo, aclarando el término tempo como el ritmo caracterizado por la experiencia de participar en la práctica constataadora de que vivimos un nuevo estado de cosas científico y cultural o una nueva forma de estar en el mundo a la cual no podemos sustraernos.

La problemática son los servicios deficientes que ofrecen la Municipalidad del Distrito de La Molina, así como la inexistencia de un plan de desarrollo de Gestión del Talento por Competencias, y la ineficaz gestión municipal burocrática y tradicional. Las actividades que desarrollan la Municipalidad del Distrito de La Molina en la prestación de servicios públicos, para alcanzar un nivel de bienestar de los pobladores y la satisfacción de necesidades básicas de salud, educación, recreación, cultura, deporte, seguridad ciudadana, transportes y comunicaciones, no corresponde a los niveles o estándares de calidad.

En ese respecto Gubman (2015), dice que la ventaja competitiva le pertenece a las instituciones educativas que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento, asimismo Fernández, (2016), menciona que los activadores inteligentes de los

recursos organizacionales, fuente de impulso propio que dinamiza la institución educativa y no agentes inertes, del mismo modo Orizaga (2017), indica que esa temática, se ha centrado la presente investigación que se encuentra en su primera etapa, aspecto que es tratado por Salazar (2016), quien destaca que recomienda crear una Coordinación de Recursos Humanos para cada facultad o núcleo, con el propósito de lograr la eficacia administrativa del recurso humano.

Negron (2014) precisa que el talento, de tal forma, que no solamente le genere beneficios en la Institución donde labora, sino que se sienta satisfecho de que conocimientos, habilidades y destrezas son importantes y le den paso a la creatividad y utilizar adecuadamente sus capacidades, Ballarte (2016), encontró que el impacto social y ecológico de la actividad, el respeto por los derechos humanos, etc. También Mora (2014), menciona que se debe tratar de invertir más en desarrollar el talento de sus empleados que en la parte operativa, ya que su desarrollo es lo único que permitirá lograr un valor diferenciado en el mercado.

Gestión del talento por competencias

La Gestión del talento por competencias es una función que implica capacidad de planeación, organización, dirección y control de las actividades del recurso humano, ya que las personas son el principal activo en la organización. Dicho fundamento se posiona en el constructo teórico de sistemas que debido a los nuevos escenarios por los cuales estamos transitando, destaca tres aspectos importantes que vale la pena mencionar, estos son: La globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento. (Chiavenato, 2007, p. 354)

Tal y como lo plantea Chiavenato (2007), la Teoría de Sistemas es una consecuencia de la Teoría General de Sistemas desarrollada por Bertalanffy entre 1950 y 1968, la cual se expandió hacia todas las ciencias, influyendo notablemente sobre la ciencia administrativa en donde penetró rápidamente debido a la necesidad de una síntesis y de una mayor integración de las teorías que la precedieron y la influencia de las matemáticas, la cibernética y especialmente la tecnología de la información que incrementaron las posibilidades de desarrollo y operacionalización de las ideas que convergían hacia la teoría de sistemas aplicada a la administración.

En ese respecto se concibe que “El análisis sistemático trata a las instituciones públicas vivas sean éstas individuos u instituciones públicas, bajo el enfoque de sistemas abiertos, que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente” (Heran, 2014, p. 54). Ivancevich (2004), da cuenta que tal como lo observó McGregor en su momento, la conducta del trabajador es un producto de los supuestos, de

las actitudes y de las conductas de los gestores respecto al trabajador. Igualmente Chiavenato (2007), plantea que los estilos de administración que moldean a la Gestión del talento por competencias, están influenciados por supuestos implícitos y explícitos sobre la naturaleza de las personas de los cuales se derivan la disciplina y la motivación y también hace referencia a Douglas McGregor quien identificó dos conjuntos de supuestos que denominó Teoría X y Teoría Y. (p. 86)

Dimensión: Selección del personal

Desde el año 2016, a la fecha el proceso de selección del personal se ha realizado mediante un concurso de conocimientos, ella se amparó en la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N° 27658 que desde ya aplicaba las características de alta dirección del estado. Dicho proceso teóricamente se fundamenta en la posición de Chiavenato (2007), quien señala que el tercer milenio apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos en el ambiente, en las instituciones públicas, en las personas, y considera que estos cambios se deben al impacto de tendencias que incluyen globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad; que afectan y seguirán afectando la manera como conviven las instituciones públicas y las personas que laboran en ellas.

Dimensión: Capacitación del personal

A decir de Chiavenato (2007) se dice que cuando nos encontramos con instituciones públicas realmente exitosas o inteligentes, éstas tienden a crecer, y para esto tienen que recurrir a la adquisición de capital, de tecnología más moderna, y por ende más personal, entre otras. De aquí parte la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, capacidades y actitudes del capital humano para lograr un buen posicionamiento en el mercado, como una ventaja competitiva, ya que nuestro mercado es muy cambiante, para lo cual debemos estar preparados.

Dimensión: Evaluación del rendimiento laboral

Al respecto Chiavenato (2007) manifiesta que: La mayor parte de las organizaciones pone a disposición de sus trabajadores varias oportunidades de cursos o seminarios para recibir capacitación. Aunque depende de la calidad del capacitador, muchas veces todo el trabajo se vuelve muy teórico y difícil de aplicar a la empresa (p. 98).

Bases teóricas del desempeño laboral

Según Medina (2012, p. 59) los servidores de las organizaciones gubernamentales públicas deben ser positivos, corrigiendo actitudes equivocadas de sus colaboradores de modo constructivo con respecto o en función de los objetivos de la organización gubernamental, poseer visión prospectiva para poder orientar el futuro y con esa imagen ser capaz de crear un sistema sostenible y sustentable.

También Rojas (2015, p. 71) señala que el desempeño laboral lleva a la capacidad de ser, flexible y saber anticiparse al cambio y adoptarlo, ligado al emprendedurismo, para ser capaz de poner en marcha el cambio, y con concentración para no dispersar su actividad en tareas que le aparten de sus objetivos fundamentales, desarrollando habilidad para cooperar y trabajar en equipo. Asimismo, Adizes (2007), el desempeño laboral “es la especificación dentro del resultado en el tiempo que sus virtudes, debe considerar tres actitudes fatales que el trabajador debe evitar: Orientación a corto plazo, no asumir riesgos y planteamientos simplistas” (p. 51). Otra definición de Alvarado (2009) sostiene que el desempeño laboral “es el proceso que permite estimar el rendimiento del administrativo en la gestión de una organización gubernamental, que nos indica como cumple sus funciones y desarrolla sus actividades” (p. 66). El análisis de la teoría de las expectativas propuesta por Nash es complementada con la opiniones de Vroom (citado por Robbins, y Judge (2009), quien expresa que la teoría de las expectativas determinan como un individuo tiende a actuar de cierta manera con la expectativa de que el acto lo seguirá un resultado determinado y con base en lo atractivo que ese resultado le presenta al individuo.

Dimensiones del desempeño laboral

De acuerdo con Medina (2012) se han reconocido tres dominios del ejercicio administrativo que reúne a un conjunto de desempeño profesionales que siempre se evidencian favorablemente en el desarrollo integral de la comunidad distrital.

Dimensión: Capacidad de gestión

Medina (2012, p. 16) señala que estas tareas se plasma en los llamados procesos de gestión o dirección: la planificación: que implica establecer los objetivos y la estrategia necesaria para lograrlo. El análisis del entorno de la organización (DAFO o Árbol de Problemas) fijar los objetivos parciales a conseguir (objetivos tácticos); desarrollo de la estrategia. La organización: compartir y asumir el trabajo entre los actores de la organización para alcanzar los objetivos. La dirección propiamente dicha y el control y supervisión.

Dimensión: Capacidad de desarrollo

A decir de Medina (2012, p. 17) Implica que el trabajador de una organización gubernamental debe analizar, conocer y comprender el medio que rodea a los usuarios. Los cambios, que se dan en la gestión municipal es en beneficio de los usuarios y los retos que se presentan es para comprenderlos y adquirir las habilidades contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

Dimensión: Capacidad de reformulación

Para Medina (2012) comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de los trabajadores, por ello, las nueve competencias administrativas: “Se entiende por competencia un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado” (p. 20).

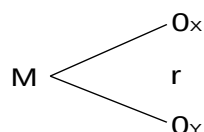
La necesidad de considerar la Gestión del Talento por Competencias es para garantizar una labor eficiente y optima en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones, necesidad ausente en los modelos de gestión vigentes. La escasez de recursos económicos y financieros asignados a los municipios por el Gobierno Central, motiva la inacción en algunos casos garantizar la prestación de servicios públicos de calidad, así como promotores del desarrollo local.

Finalmente, el modelo de gestión tradicional y burocrática de la Municipalidad del Distrito de La Molina no satisface las expectativas de la población, no practica un auténtico gobierno democrático y participativo que involucre a la población en la gestión de su propio desarrollo. La información que se utilizará para la realización del presente estudio será obtenida de fuentes primarias y secundarias de la Municipalidad del Distrito de La Molina y de otros, para ello se planteó el **Problema general**: ¿Qué relación existe entre la Gestión del talento por competencias y el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018? De ello se desprende la **Hipótesis general**: La Gestión del talento por competencias está relacionada significativamente con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018, para la cual se demostró el **Objetivo general**: Determinar la relación que existe entre la Gestión del talento por competencias con el desempeño laboral según personal administrativo en la Municipalidad de La Molina 2018

II. Método

En la investigación se empleó como método general el hipotético deductivo, es decir se procedió a formular las hipótesis de trabajo, a probarlas y deducir las conclusiones. Es una investigación de tipo Básica y sustantiva. con un diseño no experimental, de corte

transversal y correlacional, como tal, para este estudio entonces empleamos el siguiente esquema.



Dónde:

m: unidades de análisis o muestra de estudios.

o1: observación de la variable Gestión del talento por competencias

o2: observación a la variable Desempeño laboral

r. coeficiente de correlación

La población está constituida por 100 colaboradores de la Municipalidad de la Molina. El muestreo fue probabilístico, dado que cualquier miembro de la población tuvo la misma probabilidad de ser incluido en la aplicación de los instrumentos, siendo aleatorio simple por sorteo, se hizo uso de la Técnica de la encuesta, se elaboró dos instrumentos uno para medir las percepciones respecto a la Gestión del talento por competencias y otro para la medición de la percepción del desempeño laboral, dicho instrumento fue confeccionado siguiendo las pautas de la operacionalización de las variables basados en la forma de la escala Likert con respuestas multitónicas. En el tratamiento estadístico se utilizó la estadística descriptiva permitiendo determinar la asociación entre dos variables. Gestión del talento por competencias y desempeño laboral, se construyó categorías para las variables para poder determinar los objetivos de la investigación. Para la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico de correlación de Spearman por tratarse de dos variables cualitativas ordinales.

III. Resultados

Resultados comparativos entre la Gestión del Talento y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018.

Distribución de frecuencias entre la Gestión del Talento y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018.

Tabla de contingencia Gestión del Talento * Desempeño laboral

			Desempeño laboral			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Gestión del Talento	Malo	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0,0%	2,5%	0,0%	2,5%
	Regular	Recuento	2	61	8	71

		% del total	2,5%	76,3%	10,0%	88,8%
	Bueno	Recuento	1	2	4	7
		% del total	1,3%	2,5%	5,0%	8,8%
Total		Recuento	3	65	12	80
		% del total	3,8%	81,3%	15,0%	100,0%

En la tabla se observa que el 76,25% de los encuestados perciben que el nivel de Gestión del Talento es Regular por lo que consideran que el nivel de Desempeño laboral también es de nivel Regular; mientras que el 5,0% perciben que el nivel de la Gestión del Talento es de nivel Bueno dichos trabajadores asignan el nivel de Bueno al Desempeño laboral, asimismo para el 2,5% el nivel de la Gestión del Talento es Malo y ellos asignan el nivel regular al Nivel de Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018.

Para la prueba de hipótesis se prevé los siguientes parámetros, Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error. Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0 $p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Prueba de hipótesis general

H_0 . No existe relación directa y significativa entre la Gestión del Talento y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018.

H_i . Existe relación directa y significativa entre la Gestión del Talento y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018.

Spearman:

Grado de Correlación y nivel de significación entre la Gestión del Talento y el Desempeño laboral según trabajadores

			Gestión del Talento	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión del Talento	Coeficiente de correlación	1,000	,738**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,738**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,738 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente

al (grado de significación estadística) $p=0,000 < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe relación directa y significativa la Gestión del Talento y el Nivel de Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018.

IV. Discusión

El estudio se analizó las percepciones de los trabajadores administrativos respecto a la forma en la cual se realiza los procedimientos de selección de personal y la forma como se asigna las funciones de carácter administrativo, en consideración del cumplimiento de las normas establecidas como medida de transparencia en la gestión del personal para mejorar el desempeño laboral que en la actualidad está en el marco del sistema por competencias con la cual se busca optimizar y mejorar los resultados de la gestión especialmente en el sector público.

Por ello, el reporte estadístico de las percepciones asignan con una mayoría sustantiva del 88% que el nivel predominante es Regular tanto para la gestión del talento por competencias y del desempeño laboral, ante ello se explica que tanto la capacitación, la forma de los recursos humanos seleccionados y de la evaluación del rendimiento solo se realizan de manera esporádica ya que cada situación y condición laboral no permite el manejo de todos los procedimientos actualizados, esto también puede sustentarse con los aportes de Gubman (2015), quien determino que el talento es escaso y valioso, las instituciones formadoras ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta y obteniendo lo mejor de ella; esto quiere decir que la ventaja competitiva le pertenece a las instituciones educativas que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento.

Respecto al análisis estadístico de prueba de hipótesis se ha encontrado un coeficiente de correlación rho Spearman = ,738 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, concluyendo que existe relación significativa entre la Gestión del Talento y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina – 2018, esto puede significar que las percepciones se refieren a los estados de contratación mediante el sistema de convocatoria y evaluación de expedientes referidos para una actividad específica, acto que no se realiza cuando existe designación por cargo y función de confianza, lo que desvirtúa los conceptos teóricos, por ello se explica de acuerdo a las conclusiones de Fernández, (2016), quien concluyo que esta nueva concepción de Gestión del talento por competencias, plantea que las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser tratadas como seres dotados de

inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Asimismo Negron (2014) sostiene que cada persona dentro de la organización debe saber usar el talento, de tal forma, que no solamente le genere beneficios en la Institución donde labora, sino que se sienta satisfecho de que conocimientos, habilidades y destrezas son importantes y le den paso a la creatividad y utilizar adecuadamente sus capacidades, coincidiendo con Alcántara (2015), quien indico que la aplicación de programas para el desarrollo del Talento en un 55% originando el desarrollo y como resultado un buen desarrollo organizacional. Establecen capacitaciones en la capital y con profesionales expertos en sus actividades.

V. Conclusiones

Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,738 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre la Gestión del Talento y el Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina - 2018. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que las actividades de la Gestión del Talento son percibidas en el mismo nivel de las condiciones del nivel de Desempeño laboral.

Referencias

- Alcántara, H. (2015). *El talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional de las microempresas del distrito de Grocio Prado, 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Callao. Lima.
- Alvarado, O. (2009). *Los caminos de la gestión en la institución educativa pública*. Perú, Lima: PIEDI.
- Ballarte (2016), *La Coherencia ética en la captación de los recursos Humanos un factor clave del desarrollo organizacional*” Tesis desarrollada en la Pontifica Universidad Católica del Perú
- Bolívar, A. (2007). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (ED.): El liderazgo en la gestión comunal (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Beraun, T. (2006). *Administración general*. Un enfoque de la gestión empresarial. Lima: Mantaro.
- Fernández, M. (2016). *Incidencias de la capacidad informativa y la selección de personal en centros de educación técnica*. (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla, España.

- Fernández, A. (2005). *Elementos para Administrar a las organizaciones como Sistemas*. La teoría de sistemas aplicada al desarrollo de las organizaciones, Lima: Administración y desarrollo. SAC.
- Flores T. y Mariña S. (2016). *Gestión de Conflictos*. 2º Edición. España-Barcelona: Edit. Ariel SA.
- Garay, P. (2014). *Políticas y estrategias para el desarrollo del talento humano en instituciones de crédito educativo en Arequipa*. (Tesis de maestría). Universidad San Agustín de Arequipa.
- Gubman, N. (2015). *Características de la gestión por competencias en las organizaciones exitosas*. (Tesis de maestría) Universidad Extremera de Valencia. España.
- Gutiérrez, L. (2006). *Reclutamiento y selección de Recursos humanos en* <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhh1ari.htm> tomado el 30 de julio del 2018 hora: 9:19 Pm
- Herrera, M. (2008). *Gestión Administrativa*. Fondo Editorial FACHSE. Univ. Pedro Ruíz Gallo. Chiclayo, Perú.
- Heran, T. (2014). *Desempeño Organizacional, mejora, creación*. Fundación Lucís United México.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. 6ª edición. México: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, G. (2004). *La Participación en las Administraciones Públicas*. ¿Cooperar O enfrentamiento? Publicado; Ed. Univ. Politéc.Valencia. España.
- Llano, E. (2004). *Satisfacción laboral de los empleados administrativos en el Centro de Coordinación Regional del Ministerio de Infraestructura (Minfra)* Carúpano, Estado Sucre.
- Medina, P. (2012). *Administración una perspectiva global*, Lima: Editorial Mantaro.
- Mora, W. (2014). *Propuesta para la Gestión del talento por competencias y la comunicación en sistemas de información S.A.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Negron, B. (2014). *Relación entre la administración de recursos humanos y la Gestión del talento por competencias en las instituciones educativas de la RED 03 nivel secundaria, Los Olivos*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima.
- Robbins, S. P, y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). México: Pearson.
- Villar, P. (2014). Una mirada a la gestión municipal en el Perú. *Revista Foro Educativo* Publicación Julio 2014 / Año VII - Nº 17

CARGO DE ENTREGA/DEVOLUCION DE DOCUMENTOS

Recibí de LEOPOLDO ANIBAL DONAIRE PANIZO identificado(a) con DNI N° 43390822, estudiante del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA, los siguientes documentos:

<u>REQUISITO</u>	<u>ESTADO</u>	<u>FECHA</u>
CAPTURA DE IMAGEN O FOTOGRAFIA TAMAÑO CARNE	ENTREGADO	28/04/2018
CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN REG. NAC. GRADOS Y TÍTULOS (SUN)	ENTREGADO	28/04/2018
COPIA DE GRADO DE BACHILLER AUTENTICADO POR SECRETARIO (	ENTREGADO	28/04/2018
COPIA RECIBO SERVICIO CASA	ENTREGADO	28/04/2018
COPIA SIMPLE DEL GRADO	ENTREGADO	28/04/2018
FOTOCOPIA DEL DNI	ENTREGADO	28/04/2018



ALUMNO

DNI: 43390822

TEL.: 98004995

EMAIL: DONAIRE.LEOPOLDO@GM



ASISTENTE

GISELAD9

FECHA /HORA: 05/05/2018 14:40:39



Municipalidad de La Molina
SUBGERENCIA DE GESTION DOCUMENTARIA
PLATAFORMA DE ATENCION AL CIUDADANO

CONSTANCIA DE RECEPCION

OFICIO N°10728-2018

CODIGO QR



DATOS DEL SOLICITANTE

NOMBRE	50098186 - UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO			
DOMICILIO FISCAL	AV. ALFREDO MENDIOLA (LOS OLIVOS) No.: 6232 - LA MOLINA			
	CORREO	T. FIJO	2024342	T. MOVIL

DATOS DEL TRAMITE

FOLIOS: 1

PROCEDIMIENTO		Datos Registro Tramite	
ASUNTO	TRABAJO DE INVESTIGACION TESIS	Fecha:	15/08/2018
DESTINO	SUBGERENCIA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	Hora:	13:30:33
		Usuario:	MCASTR0

OBSERVACIONES

FIRMA DEL OPERADOR

MCASTR0

15/08/2018 13:30:35

Central Telefonica : 113-4844

Para consultar su tramite deberá escanear con un Smartphone el código QR ubicado en la parte superior derecha.

<http://m.mdlm.gob.pe/m/isi.php?qr=379844&key=UPXJ3FCCAAB>

www.munimolina.gob.pe

Anexo 9
Carta presentación EPG UCV



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Ate, 09 de agosto de 2018

Carta P. 016 - 2018 EPG - UCV - ATE

Señor(a)

Gustavo Ramón Espinoza Gómez
Gerente de Administración y Finanzas de la municipalidad La Molina



De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a DONAIRE PANIZO, LEOPOLDO ANIBAL identificado con DNI N°43390822 y código de matrícula N°7001152916; estudiante del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de la Molina 2018"

En ese sentido, solicito a su persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestro estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente investigación serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente.



Mg. María Del Carmen Ancaya Martínez
Coordinadora de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo
Campus - Ate

Anexo 10: Validación por Expertos

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [✓] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DRA. MENDOZA RETAMOSO NOEMI DNI: 23271871

Especialidad del validador: GESTIÓN PÚBLICA - TEMÁTICA

.....de.....del 20.....

¹Pertinencia: El ítem, corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: Si ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Dra. Noemí Mendoza Retamozo
DOCENTE EPGUCV

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION CAPACIDAD DE GESTIÓN							
1	Estimula la satisfacción de labor realizada en su área de trabajo.	✓		✓		✓		
2	Es proactivo en su accionar colaborando con el cumplimiento de funciones	✓		✓		✓		
3	Promueve modificaciones en la organización gubernamental de su área	✓		✓		✓		
4	Orienta y delega responsabilidades compartidas con todos sus compañeros	✓		✓		✓		
5	Tiene la capacidad para escuchar y debatir así como unificar criterios de trabajo	✓		✓		✓		
6	Promueve el debate oportuno entre los integrantes de las distintas áreas de la municipalidad	✓		✓		✓		
7	Promueve participación en actividades institucionales que generan satisfacción	✓		✓		✓		
8	Conoce los procedimientos técnicos administrativos de la municipalidad	✓		✓		✓		
	DIMENSION CAPACIDAD DE DESARROLLO							
9	Orienta sobre técnicas gubernamentales públicas variadas a los usuarios en el tiempo específico	✓		✓		✓		
10	Orienta sobre problemas personales respecto a la alta demanda de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Busca la igualdad en el trato a las personas tanto a nivel de compañeros como con los usuarios del área	✓		✓		✓		
12	Orienta la formación en valores mostrando respeto por los niveles de eficiencia	✓		✓		✓		
13	Promueve las nuevas formas de generación de la producción administrativa	✓		✓		✓		
14	Emplea la revisión para reorientar los objetivos de gestión por resultados	✓		✓		✓		
15	Estimula la creatividad generando desafíos para alcanzar alta complejidad.	✓		✓		✓		
16	Estimula el cumplimiento y responsabilidad asumiendo retos	✓		✓		✓		
	DIMENSION DE REFORMULACIÓN							
17	Demuestra capacidad para planificar	✓		✓		✓		
18	Mantiene expectativas respecto al desarrollo de la organización gubernamental.	✓		✓		✓		
19	Maneja información actualizada.	✓		✓		✓		
20	Promueve el uso de estrategias modernas para el servicio solicitado	✓		✓		✓		
21	Mantiene buenas relaciones asumiendo compromisos con alta responsabilidad	✓		✓		✓		
22	Desarrolla acciones que favorecen el trabajo frente a la comunidad	✓		✓		✓		
23	Promueve la contribución a un buen clima laboral.	✓		✓		✓		
24	Genera medidas de evaluación de la comunicación oportuna y transparente	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: ☒ Aplicable ☐ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: DRA. MENDOZA RETAMOSO NOEMI DNI: 23271871

Especialidad del validador: GESTION PUBLICA - TEMATICA

.....de.....del 20.....

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
*Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.
*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


Dra. Noemí Mendoza Retamozo
DOCENTE EPGUCV

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO POR COMPETENCIAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSION: SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Si	No	Si	No	Si	No	
1	El tiempo de publicación es clara y coherente al proceso de concurso	x		x		x		
2	La información es clara y coherente respecto a los requisitos del cargo	x		x		x		
3	Los procesos de contratación o concurso se ajustan a la ley del trabajo	x		x		x		
4	Las directivas complementarias se desarrollan respetando la pluralidad	x		x		x		
5	Los procesos socializados corresponden al nivel solicitado al cargo	x		x		x		
6	El tiempo de publicación es clara y coherente al proceso de concurso	x		x		x		
7	La adjudicación del cargo se realiza bajo estricto cumplimiento normativo	x		x		x		
8	La adjudicación se hace en aula abierta de manera clara con la vacante	x		x		x		
	DIMENSION: CAPACITACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La gerencia de recursos humanos promueve la capacitación sobre gestión estratégica	x		x		x		
10	Durante la gestión el área de personal capacita al director en la gestión del talento por competencias	x		x		x		
11	A través del área de Gestión Institucional se permite al director autonomía en la gestión	x		x		x		
12	Existe estrategias de desarrollo institucional compartido sectorialmente	x		x		x		
13	Existe información oportuna respecto a los procesos de capacitación	x		x		x		
14	El director es informado oportunamente en los informes de gestión	x		x		x		
15	La gerencia de recursos humanos promueve la capacitación sobre gestión estratégica	x		x		x		
16	Durante la gestión el área de personal capacita al director para solución de conflictos	x		x		x		
	DIMENSION: EVALUACION	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Existe un cronograma compartido para la gestión y monitoreo en la municipalidad	x		x		x		
18	Existe asesoramiento permanente para coadyuvar en la gestión institucional	x		x		x		
19	El monitoreo del área de recursos humanos es de formación permanente al trabajador	x		x		x		
20	El gerente es informado de los resultados de la gestión a fin de optimizarlos	x		x		x		
21	Los procesos normativos son de carácter reservado a la gestión institucional	x		x		x		
22	El logro institucional es valorado para la renovación en el cargo	x		x		x		
23	Existe estrategias de desarrollo institucional compartido sectorialmente	x		x		x		
24	Existe información oportuna respecto a los procesos de evaluación	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: ☒ Aplicable ☐ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Dr. Franklin Quispe Seminario DNI: 10401571

Especialidad del validador: Metodólogo - Estadístico

.....de.....del 20.....

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
*Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.
*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


Dr. Seminario L. Franklin Quispe
METODOLOGO - ESTADISTICO
01641

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Estimula la satisfacción de labor realizada en su área de trabajo.	✓		✓		✓		
2	Es proactivo en su accionar colaborando con el cumplimiento de funciones	✓		✓		✓		
3	Promueve modificaciones en la organización gubernamental de su área	✓		✓		✓		
4	Orienta y delega responsabilidades compartidas con todos sus compañeros	✓		✓		✓		
5	Tiene la capacidad para escuchar y debatir así como unificar criterios de trabajo	✓		✓		✓		
6	Promueve el debate oportuno entre los integrantes de las distintas áreas de la municipalidad	✓		✓		✓		
7	Promueve participación en actividades institucionales que generan satisfacción	✓		✓		✓		
8	Conoce los procedimientos técnicos administrativos de la municipalidad	✓		✓		✓		
DIMENSION CAPACIDAD DE DESARROLLO								
9	Orienta sobre técnicas gubernamentales públicas variadas a los usuarios en el tiempo específico	✓		✓		✓		
10	Orienta sobre problemas personales respecto a la alta demanda de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Busca la igualdad en el trato a las personas tanto a nivel de compañeros como con los usuarios del área	✓		✓		✓		
12	Orienta la formación en valores mostrando respeto por los niveles de eficiencia	✓		✓		✓		
13	Promueve las nuevas formas de generación de la producción administrativa	✓		✓		✓		
14	Empieza la revisión para reorientar los objetivos de gestión por resultados	✓		✓		✓		
15	Estimula la creatividad generando desafíos para alcanzar alta complejidad.	✓		✓		✓		
16	Estimula el cumplimiento y responsabilidad asumiendo retos	✓		✓		✓		
DIMENSION DE REFORMULACIÓN								
17	Demuestra capacidad para planificar	✓		✓		✓		
18	Mantiene expectativas respecto al desarrollo de la organización gubernamental.	✓		✓		✓		
19	Maneja información actualizada.	✓		✓		✓		
20	Promueve el uso de estrategias modernas para el servicio solicitado	✓		✓		✓		
21	Mantiene buenas relaciones asumiendo compromisos con alta responsabilidad	✓		✓		✓		
22	Desarrolla acciones que favorecen el trabajo frente a la comunidad	✓		✓		✓		
23	Promueve la contribución a un buen clima laboral.	✓		✓		✓		
24	Genera medidas de evaluación de la comunicación oportuna y transparente	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: *Dr. Huaman Quispe Seminario*

DNI: *10401571*

Especialidad del validador: *Metodólogo - Estadístico*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dio suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20....

[Firma]
Dr. Seminario L. Huaman Quispe
METODOLOGO - ESTADISTICO
01841

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO POR COMPETENCIAS

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO POR COMPETENCIAS								
N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION: SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS								
1	El tiempo de publicación es clara y coherente al proceso de concurso	/		/		/		
2	La información es clara y coherente respecto a los requisitos del cargo	/		/		/		
3	Los procesos de contratación o concurso se ajustan a la ley del trabajo	/		/		/		
4	Las directivas complementarias se desarrollan respetando la pluralidad	/		/		/		
5	Los procesos socializados corresponden al nivel solicitado al cargo	/		/		/		
6	El tiempo de publicación es clara y coherente al proceso de concurso	/		/		/		
7	La adjudicación del cargo se realiza bajo estricto cumplimiento normativo	/		/		/		
8	La adjudicación se hace en aula abierta de manera clara con la vacante	/		/		/		
DIMENSION: CAPACITACIÓN								
9	La gerencia de recursos humanos promueve la capacitación sobre gestión estratégica	/		/		/		
10	Durante la gestión el área de personal capacita al director en la gestión del talento por competencias	/		/		/		
11	A través del área de Gestión Institucional se permite al director autonomía en la gestión	/		/		/		
12	Existe estrategias de desarrollo institucional compartido sectorialmente	/		/		/		
13	Existe información oportuna respecto a los procesos de capacitación	/		/		/		
14	El director es informado oportunamente en los informes de gestión	/		/		/		
15	La gerencia de recursos humanos promueve la capacitación sobre gestión estratégica	/		/		/		
16	Durante la gestión el área de personal capacita al director para solución de conflictos	/		/		/		
DIMENSION: EVALUACIÓN								
17	Existe un cronograma compartido para la gestión y monitoreo en la municipalidad	/		/		/		
18	Existe asesoramiento permanente para coadyuvar en la gestión institucional	/		/		/		
19	El monitoreo del área de recursos humanos es de formación permanente al trabajador	/		/		/		
20	El gerente es informado de los resultados de la gestión a fin de optimizarlos	/		/		/		
21	Los procesos normativos son de carácter reservado a la gestión institucional	/		/		/		
22	El logro institucional es valorado para la renovación en el cargo	/		/		/		
23	Existe estrategias de desarrollo institucional compartido sectorialmente	/		/		/		
24	Existe información oportuna respecto a los procesos de evaluación	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [☒] **Aplicable después de corregir** [☐] **No aplicable** [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg: DR. FREDY TATAJE FREDY DNI: 07015123

Especialidad del validador: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

..... de del 20.....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Dr. Freddy Octavio Tataje
METODOLOGIA INVESTIG.

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSION CAPACIDAD DE GESTIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Estimula la satisfacción de labor realizada en su área de trabajo.	/		/		/		
2	Es proactivo en su accionar colaborando con el cumplimiento de funciones	/		/		/		
3	Promueve modificaciones en la organización gubernamental de su área	/		/		/		
4	Orienta y delega responsabilidades compartidas con todos sus compañeros	/		/		/		
5	Tiene la capacidad para escuchar y debatir así como unificar criterios de trabajo	/		/		/		
6	Promueve el debate oportuno entre los integrantes de las distintas áreas de la municipalidad	/				/		
7	Promueve participación en actividades institucionales que generan satisfacción	/		/		/		
8	Conoce los procedimientos técnicos administrativos de la municipalidad	/		/		/		
DIMENSION CAPACIDAD DE DESARROLLO								
9	Orienta sobre técnicas gubernamentales públicas variadas a los usuarios en el tiempo específico	/		/		/		
10	Orienta sobre problemas personales respecto a la alta demanda de trabajo.	/		/		/		
11	Busca la igualdad en el trato a las personas tanto a nivel de compañeros como con los usuarios del área	/		/		/		
12	Orienta la formación en valores mostrando respeto por los niveles de eficiencia	/		/		/		
13	Promueve las nuevas formas de generación de la producción administrativa	/				/		
14	Empieza la revisión para reorientar los objetivos de gestión por resultados	/				/		
15	Estimula la creatividad generando desafíos para alcanzar alta complejidad.	/		/		/		
16	Estimula el cumplimiento y responsabilidad asumiendo retos	/		/		/		
DIMENSION DE REFORMULACIÓN								
17	Demuestra capacidad para planificar	/		/		/		
18	Mantiene expectativas respecto al desarrollo de la organización gubernamental.	/		/		/		
19	Maneja información actualizada.	/		/		/		
20	Promueve el uso de estrategias modernas para el servicio solicitado	/		/		/		
21	Mantiene buenas relaciones asumiendo compromisos con alta responsabilidad	/		/		/		
22	Desarrolla acciones que favorecen el trabajo frente a la comunidad	/		/		/		
23	Promueve la contribución a un buen clima laboral.	/		/		/		
24	Genera medidas de evaluación de la comunicación oportuna y transparente	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: DR. RONDA TAJA FREDDY DNI: 07015123

Especialidad del validador: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

.....de.....del 20....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Dr. Freddy Ochoa Taja
METODOLOGIA INVESTIG. C.

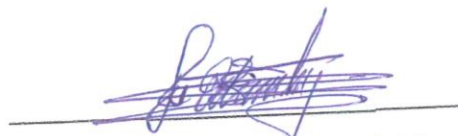
Firma del Experto Informante.

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Freddy Antonio Ochoa Tataje, docente de la Escuela de Posgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **"Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina - 2018"** del estudiante **Leopoldo Anibal Donaire Panizo**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 14% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 04 de agosto del 2018.



Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje

DNI: 07015123

Feedback Studio - Google Chrome

Es seguro | <https://ew.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&u=10757911408.o=389022471>

feedback studio Gestión del talento por competencias y desempeño laboral d -- /0 < 14 de 23 > ?

Resumen de coincidencias ✕

14 %

ESCUOLA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina - 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en gestión pública

AUTOR:
Br. Leopoldo Aníbal Donaire Panizo

ASESOR:
Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje

SECCIÓN:
Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Gestión de políticas públicas

P.F.R. - 2018

14	1	www2.gestionyliderazg...	3 %	>
	2	www.scribd.com	1 %	>
	3	dspace.unitru.edu.pe	1 %	>
	4	docplayer.es	1 %	>
	5	dspace.utpl.edu.ec	1 %	>
	6	sigaret33564.jimdo.com	1 %	>
	7	dspace.uazuay.edu.ec	1 %	>

Página: 1 de 84 Número de palabras: 20163 Text-only Report High Resolution Activado

[Firma manuscrita]



[Firma manuscrita]



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 07
Fecha : 31-03-2017
Página : 1 de 1

Yo Leonardo Anibal Domaire Panizo, identificado con DNI
N° 43390822, egresado del programa de (Nombre de maestría o doctorado)
MAESTRIA EN GESTION POLITICA de la Universidad César Vallejo,

autorizo (X) , No autorizo ()

la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado
" GESTION DEL TALENTO POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE LA
MOLINA - 2018 "; en el Repositorio
Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el
Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



FIRMA

DNI: 43390822

Ate 17 de Noviembre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Dr. DONATRE PANIZO LEOPOLDO ANIBAL

TESIS TITULADA:

Gestión del Talento por Competencias y Desempeño
laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad de la
Molina - 2018-

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO (A)

EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 01 de Setiembre de 2018

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Unanimidad.


Dr. Freddy Ochoa Tataje
METODOLOGÍA INVESTIG. C.

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN