

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

Tesis

**Influencia de la gestión de talento humano en la  
estrategia organizacional de la Municipalidad  
Distrital de Chilca - Huancayo 2019**

Percy Antony Cruzada Vilcahuaman

Para optar el Título Profesional de  
Ingeniero Industrial

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## **ASESOR**

Ing. Wilmer Jimmy Bendezú Álvarez

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por bendecirme en mi camino y cuidarme en cada momento.

Agradezco a mis padres y a todas las personas que me apoyaron a que mis sueños puedan concretarse.

## **DEDICATORIA**

La presente investigación la dedico a mi madre Meletina, y a mi padre Tomás, por ser un apoyo constante e incansable en cada etapa de mi vida, además de guiarme por el camino correcto.

# ÍNDICE

ASESOR.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
1.1. Planteamiento y formulación del problema.....	1
1.1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.2. Formulación del problema.....	6
1.2. Objetivos.....	7
1.2.1. Objetivo general.....	7
1.2.2. Objetivos específicos.....	7
1.3. Justificación e importancia.....	7
1.3.1. Justificación social.....	7
1.3.2. Justificación científica.....	8
1.3.3. Justificación metodológica.....	8
1.3.4. Importancia.....	8
1.4. Hipótesis y variables.....	8
1.4.1. Hipótesis general.....	8
1.4.2. Hipótesis específicas.....	9
1.4.3. Descripción de las variables.....	9
1.4.4. Limitaciones de la investigación.....	9

CAPÍTULO II.....	10
2.1. Antecedentes de la investigación.....	10
2.2. Bases teóricas .....	12
2.2.1. Aspectos generales del área de estudio: gestión de talento humano y estrategia organizacional .....	12
CAPÍTULO III.....	37
3.1. Métodos y alcance de la investigación.....	37
3.1.1. Métodos de la investigación.....	37
3.1.2. Alcance de la investigación.....	38
3.2. Diseño de la investigación .....	38
3.3. Población y muestra .....	38
3.3.1. Población.....	38
3.3.2. Muestra .....	38
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
3.5. Técnicas de análisis y procesamiento de datos .....	40
CAPÍTULO IV .....	41
4.1. Resultados de la investigación.....	41
4.1.1. Prueba de hipótesis.....	60
4.2. Discusión de resultados.....	66
CONCLUSIONES .....	67
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01. Cuadro del reporte de metas - Sello Municipal MDCH.....	3
Figura 02. Cuadro del reporte de Seguimiento de la SGDS de la MDCH.....	4
Figura 03. Página web de la MDCH.....	5
Figura 04. Organización de la MDCH.....	5
Figura 05. Instrumentos de gestión de recursos humanos de la MDCH.....	6
Figura 06. Proceso del capital humano.....	15
Figura 07. Esquema del reclutamiento interno y externo.....	16
Figura 08. Cuadro asociado a ítems del reclutamiento interno.....	17
Figura 09. Cuadro asociado a ítems del reclutamiento externo.....	17
Figura 10. La pirámide selectiva del reclutamiento.....	19
Figura 11. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.....	19
Figura 12. Las cinco categorías de técnicas de selección de personal.....	20
Figura 13. La entrevista como un proceso de comunicación.....	20
Figura 14. Teorías de la personalidad.....	21
Figura 15. El proceso de selección como una secuencia de etapas.....	22
Figura 16. El iceberg de la cultura organizacional.....	22
Figura 17. Descripción del puesto.....	23
Figura 18. El proceso de la administración participativa por objetivos.....	24
Figura 19. Evaluación de desempeño.....	25
Figura 20. Componentes de la remuneración total.....	26
Figura 21. Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias.....	27
Figura 22. El proceso de capacitación.....	27
Figura 23. Árbol de decisiones de un programa de ayuda al empleado.....	29
Figura 24. Cuadro de disciplina progresiva en cuatro etapas.....	29
Figura 25. Categoría de infracciones.....	30
Figura 26. Pautas del mal comportamiento.....	30
Figura 27. Fórmula de la productividad.....	32
Figura 28. Niveles y estrategias de la organización.....	34
Figura 29. Estrategias organizacionales y sus repercusiones en los tres niveles administrativos.....	35
Figura 30. Las cuatro clases de cambio organizacional.....	36

Figura 31. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Chilca.....	42
Figura 32. Representación del Plan estratégico Institucional 2015 - 2018.....	42
Figura 33. Cuadro que muestra el análisis interno institucional.....	43
Figura 34. Cuadro que muestra el análisis externo institucional.....	43
Figura 35. Descripción de la sub gerencia de personal.....	44
Figura 36. Convocatoria pública de personal de la MDCH.....	45
Figura 37. Requisitos de la convocatoria de trabajo en la MDCH.....	46
Figura 38. Bases y anexos de la convocatoria de trabajo de la MDCH.....	46
Figura 39. Cronograma de la etapa de selección en la MDCH.....	47
Figura 40. Primera fase de selección de personal.....	48
Figura 41. Segunda fase de selección de la MDCH.....	48
Figura 42. Evaluación curricular del proceso de selección de la MDCH.....	49
Figura 43. Evaluación curricular - Cargo auxiliar de la selección de personal de la MDCH.....	49
Figura 44. Resultados de selección de la MDCH.....	50
Figura 45. Perfil profesional de puestos en la MDCH.....	51
Figura 46. Funciones específicas del perfil de puesto de la MDCH.....	52
Figura 47. POI 2021-2023 SISFOH.....	53
Figura 48. POI 2021-2023 SISFOH (2).....	54
Figura 49. Derechos y restricciones del CAS.....	55
Figura 50. Etapas de capacitación sobre la Ley Servir.....	56
Figura 51. Fase sancionadora de acuerdo al órgano instructor.....	57
Figura 52. Objetivo estratégico de la MDCH.....	58
Figura 53. Representación de la prueba de normalidad.....	60
Figura 54. Representación de la prueba de Wilcoxon.....	61
Figura 55. Representación de la prueba de t de student.....	62
Figura 56. Representación de la prueba de Wilcoxon (2).....	63
Figura 57. Representación de la prueba de homogeneidad de varianzas y ANOVA.....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01. Ejemplo de matriz FODA.....	14
Tabla 02. Clasificación de estrategias.....	31
Tabla 03. Técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados.....	40
Tabla 04. Propuesta de objetivos institucionales.....	58
Tabla 05. Propuestas estratégicas organizacionales de la MDCH.....	59

## RESUMEN

La presente investigación tiene como principal causa a investigar la influencia de la gestión de talento humano en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca – Huancayo en el año 2019. La investigación se centra en el área de recursos humanos de la institución mencionada; debido a esto se planteó el nivel correlacional. Por otro lado, tuvo como objeto de estudio complementario a los trabajadores de las distintas áreas de la institución pública, donde se ha utilizado un instrumento que fue validado por un especialista en el área de recursos humanos; de dicho modo se registró y procesó la información necesaria para poner a prueba la hipótesis de correlación presentada.

La Municipalidad Distrital de Chilca no posee un conocimiento detallado de cómo generar estrategias organizacionales para alcanzar metas y la mejora de los recursos humanos, por ende, mejorar la satisfacción del usuario. Por ello, la investigación se concentra en correlacionar cómo se da la influencia de la gestión de talento humano en la estrategia organizacional.

De esta manera, los resultados se orientan a por ser aplicados por el área de recursos para planificar las estrategias organizacionales pertinentes.

En suma, se llegó a la conclusión sobre la existencia correlación significativa entre la influencia de la gestión de talento humano en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo en el año 2019; de esta manera, el área de recursos humanos tiene el deber de implementar los resultados en las estrategias que se van a proponer y definir.

**Palabras clave:** Estrategia organizacional, talento humano, gestión, correlación.

## **ABSTRACT**

The main cause of this research is to investigate the influence of human talent management of the organizational strategy of the District Municipality of Chilca - Huancayo in 2019. The research focuses on the human resources area of the aforementioned institution, due to this, the correlational level was raised. On the otherd hand, the object of complementary study was the workers of the different areas of the public institution, where an instrument that was validated by a specialist in the area of human resources has been used; in this way, the information necessary to test the correlation hypothesis presented was recorded and processed.

The District Municipality of Chilca does not have a detailed knowledge of how to generate organizational strategies of achieve goals and the improvement of human resources, therefore, improve user satisfaction. For this reason, the research focuses on correlating how the influence of human talent management occurs on organizational strategy.

In this wat, the results are oriented to be applied by the resources area to plan the pertinent organizational strategies.

In sum, the conclusion was reached on the existence of a significant correlation between the influence of human talent management on the organizational strategy of the District Municipality of Chilca - Huancayo in 2019; in this wat, the human resources area hasta the duty to implement the results in the strategies that area going to be proposed and defined.

**Keywords:** Organizational strategy, human talent, management, correlation.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la gestión de talento humano de forma integral posee gran importancia para un rendimiento óptimo de los trabajadores, mejorar su competitividad y efectividad de las estrategias planteadas por las instituciones o empresas. De esta manera, un óptimo desarrollo de la gestión de talento humano es crucial para el crecimiento de cualquier institución; un claro ejemplo es la empresa UNIQUE, donde el 2017 ganó el premio “Empresa más Valorada del Perú (EMA 2017), organizada por la firma auditora PwC y la revista G, donde se menciona que una de las cualidades más representativas comprende a la Gestión de Talento y Equidad de Género (1). Asimismo, los trabajadores actuales y los ex trabajadores describen a la empresa como una empresa con horarios flexibles, valoración del estrés, ambiente de trabajo tranquilo, proporciona comidas gratis, buen ambiente laboral, tareas de trabajo balanceadas, posee música relajante, etc. (2). Por ello, se conoce que actualmente ésta empresa posee el 45 % del mercado de cosméticos en el Perú (3) y siendo el primero en el mercado, liderando sobre empresas como NATURA y ÉSIKA (4). Por otro lado, direccionando el texto a la presente investigación, la Municipalidad Distrital de Chilca (en adelante MDCH), ubicada en la provincia de Huancayo, no cuenta con una gestión de talento humano integral y por ende sus estrategias organizacionales, de dicho modo no se llegan a alcanzar metas; por ejemplo: cada año la MDCH necesita llegar a las metas establecidas, como en el sello municipal, correspondiente a la gerencia del desarrollo social (5), para poder tener al año siguiente el presupuesto anual mayor y también poseer el premio del mencionado Sello Municipal que se da cuando se alcanza las metas de la sub gerencia de Desarrollo Social en municipalidades, sin embargo, no siempre se alcanza como meta establecida, debido principalmente: a profesionales poco capacitados, burocracia, desbalance de tareas a los trabajadores, perfil de puestos no definidos de forma eficiente para un puesto de trabajo, etc., todo ello asociado a la poca o nula gestión de talento humano. Otro ejemplo se da en la subgerencia de Desarrollo Social, donde no se logra llegar a la meta propuesta debido a la ineficiencia de los tomadores de decisiones (jefaturas), falta de capacitación, estrés laboral debido a la ergonomía mobiliaria, falta de instrumentos de trabajo, mal ambiente de trabajo, etc. Por ello, se busca que la MDCH pueda mejorar la gestión de talento humano (recursos humanos) y así influir positivamente en las estrategias organizacionales y el alcance de metas, que evidencia la mejora de productividad de la institución; es decir, se observa la mejora del desempeño de talento humano en los diferentes servicios que ofrecen y en los trabajos donde se desarrollan, de tal modo se aportaría significativamente

a la organización; también se busca redireccionar a la organización a través de una gestión planificada de talento humano y de esta manera enfrentar los cambios necesarios y asociados al manejo de la estrategia que la institución desarrollo en orientación a la sostenibilidad. La Municipalidad Distrital de Chilca (MDCH) posee un lineamiento sobre los protocolos de atención al usuario o el desarrollo general de cualquier colaborador de la institución de acuerdo al área que pertenece cada miembro; es así que el mayor propósito de esta investigación es concluir qué tanta influencia posee la gestión de talento humano en las estrategias organizacionales y en su cumplimiento.

El autor.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

### 1.1. Planteamiento y formulación del problema

#### 1.1.1. Planteamiento del problema

Un aspecto importante en las organizaciones es la administración de los recursos humanos comprendida como la tarea de medir la relación de causa y efecto de los programas y políticas del área de recursos humanos y cómo afronta la municipalidad las estrategias organizacionales para mejorar la satisfacción del usuario. La administración de recursos humanos posee como causa principal mejorar la productividad en los trabajadores; de esta manera, el área de recursos humanos cumple eficientemente una función relevante en toda organización. Actualmente, las organizaciones buscan que sus trabajadores mantengan capacitaciones y el sentimiento de identificación con la empresa, por lo que actualmente las empresas consideran realmente relevante la fidelidad de sus trabajadores así como de sus clientes (6). De esta manera, los encargados del manejo de recursos humanos generan estrategias para mejorar la comunicación entorno a la gestión empresarial con los trabajadores de la organización, por ello algunas empresas han optado por medir la satisfacción del recurso humano como parte de su estrategia. Es necesario así un cambio de manejo convencional y la percepción sobre el capital humano de la empresa, la cual necesita desarrollar sus capacidades; aún más en el sector público donde se necesita mejorar la cultura y el clima

organizacional, mejorando así la conducción de municipalidades, institución que se enfoca el presente trabajo de investigación, con modelos convencionales de gestión de talento humano y aplicación de estrategias organizacionales (6). Asimismo, “implementar cambios en los procesos internos, y mejora en la productividad de la burocracia y la eficacia los requerimientos de los clientes externos; para ello es necesario evaluar los resultados de la gestión de recursos humanos para conocer del grado de eficiencia y eficacia de los trabajadores para generar una mejora en el servicio a la comunidad para el desarrollo de su respectiva jurisdicción municipal” (6).

La Municipalidad Distrital de Chilca presenta problemas y situaciones que necesitan ser mejoradas mediante un protocolo de cómo solucionar eventos recurrentes de índole improductiva. Por ejemplo, se necesita mayor precisión en cuanto a horarios y deberes cada vez que se cambie de jefe de subgerencia, debido a que este cambio genera confusión debido a que no todos los trabajadores realizan sus labores por horarios, sino también por metas; asimismo, existe saturación en ciertos cargos mientras en otros no existe dicho problema, por ellos es necesario generar un equilibrio de igualdad de deberes. Esto se refleja claramente al momento de cumplir las metas trazadas para cada subgerencia, que se evidencian a través de informes entregados en tu totalidad o recaudación de dinero o haberes. En las imágenes obtenidas de la página de Sello Municipal, se observa el reporte de metas y seguimiento de la Sub Gerencia de Desarrollo social de la Municipalidad Distrital de Chilca, que a la fecha de 01 de diciembre de 2020, aún no ha cumplido las metas y en varios casos hay riesgo en que no se cumplan las metas establecidas (5). De este modo, se observa que no se están cumpliendo las estrategias organizacionales (que trae como valor agregado el cumplimiento de metas) debido a que, por información de primera mano, el principal problema es la gestión de talento humano, sumado a: la falta de capacitación, el pésimo ambiente laboral, la falta de motivación, el desequilibrio de tareas, etc.

**REPORTE DE METAS**

**Departamento: JUNIN    Provincia: HUANCAYO    Distrito: CHILCA**

Eje	Producto	Indicador	Entidad Pública	Programación		
				Línea de Base	Meta	Mes de cierre
<b>Desarrollo Infantil Temprano</b>	Municipalidad mantiene actualizada la información del padrón nominal para la toma de decisiones a nivel local a favor de la primera infancia.	Porcentaje de niñas y niños de 30 días de edad registradas/os en el padrón nominal con información priorizada completa y actualizada.	MINSA-OGTI	1.29%	20.62%	Ene-21
	Municipalidad promueve la atención a niñas/os menores de 1 año con el paquete integrado de servicios priorizados.	Número de reuniones de la IAL para el análisis y seguimiento nominal de la atención a niñas/os menores de 1 año con el paquete integrado de servicios priorizados.	MIDIS-DGIPAT	0	3	Ene-21
	Municipalidad promueve el desarrollo de capacidades de las y los integrantes de la IAL con énfasis en la primera infancia.	Número de integrantes de la IAL que aprueban el curso formativo con énfasis en la primera infancia (Implementación de la Estrategia Gestión Territorial Primero a la Infancia).		0	2	Dic-20
	Municipalidad fortalece las capacidades de gestión del Equipo Técnico Municipal (ETM) con énfasis en la primera infancia.	Número de integrantes del Equipo Técnico Municipal que al menos hayan aprobado el curso "Gestión Pública con énfasis en DIT".		0	2	Dic-20
<b>Inclusión Económica</b>	Municipalidad promueve la inclusión financiera mediante el conocimiento y uso del Agente Multired.	Un agente MultiRed promovido o implementado por la Municipalidad.	Banco de la Nación	N.C.	N.C.	Ene-21
<b>Protección al Adulto Mayor</b>	Municipalidad promueve que personas adultas mayores cuenten con servicios del CIAM para prevenir condiciones de riesgos.	Un Centro Integral de Atención al Adulto Mayor creado, registrado y georreferenciado en el Sistema de Registro de Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor.	MIMP-DGFC	0	1	Ene-21
	Municipalidad implementa la Red de Soporte para la Persona Adulta Mayor con Alto Riesgo (PAMAR) y la Persona con Discapacidad Severa (PcDS), a fin de contribuir con la mitigación de los efectos del COVID-19 y la contención de nuevos casos.	Porcentaje de PAMAR y PcDS contactadas y que brindan consentimiento para su seguimiento telefónico.	MIDIS-DGIPAT	59.12%	83.08%	Dic-20
		Porcentaje de PAMAR y PcDS que ha recibido seguimiento frecuente para identificar alertas COVID-19 y brindar orientaciones preventivas frente al COVID -19.		63.99%	88.19%	Dic-20
<b>Transversal</b>	Municipalidad promueve el funcionamiento de los Comedores en el marco de la emergencia sanitaria para prevenir la propagación del COVID19.	Porcentaje de comedores que cuentan con canastas de alimentos completas para la atención mensual de usuarias/os.	MIDIS-DGDAPS	N.C.	N.C.	Ene-21
	Municipalidad fortalece las capacidades de preparación, respuesta y rehabilitación de la población ante emergencias y desastres.	Porcentaje del paquete de servicios de preparación, respuesta y rehabilitación ante emergencias y desastres implementado.	INDECI	0%	60%	Dic-20

Figura 01. Cuadro del reporte de metas - Sello Municipal MDCH.

Fuente: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (5).

**REPORTE DE SEGUIMIENTO**

Departamento: JUNIN Provincia: HUANCAYO Distrito: CHILCA

Eje	Producto	Indicador	Entidad Pública	Programación			Valor alcanzado			Calificación (1)		
				Línea de base	Meta	Mes de cierre	Octubre	A noviembre	A diciembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Desarrollo Infantil Temprano	Municipalidad mantiene actualizada la información del padrón nominal para la toma de decisiones a nivel local a favor de la primera infancia.	Porcentaje de niñas y niños de 30 días de edad registradas/os en el padrón nominal con información priorizada completa y actualizada.	MINSA-OGTI	1.29%	20.62%	Ene-21	21.13%			Buen avance		
	Municipalidad promueve la atención a niñas/os menores de 1 año con el paquete integrado de servicios priorizados.	Número de reuniones de la IAL para el análisis y seguimiento nominal de la atención a niñas/os menores de 1 año con el paquete integrado de servicios priorizados.	MIDIS-DGIPAT	0	3	Ene-21	-			-		
Inclusión Económica	Municipalidad promueve la inclusión financiera mediante el conocimiento y uso del Agente Multired.	Un agente MultiRed promovido o implementado por la Municipalidad.	Banco de la Nación	N.C.	N.C.	Ene-21	N.C.			N.C.		
Protección al Adulto Mayor	Municipalidad promueve que personas adultas mayores cuenten con servicios del CIAM para prevenir condiciones de riesgos.	Un Centro Integral de Atención al Adulto Mayor creado, registrado y georreferenciado en el Sistema de Registro de Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor.	MIMP-DGFC	0	1	Ene-21	0			En riesgo		
	Municipalidad implementa la Red de Soporte para la Persona Adulta Mayor con Alto Riesgo (PAMAR) y la Persona con Discapacidad Severa (PcDS), a fin de contribuir con la mitigación de los efectos del COVID-19 y la contención de nuevos casos.	Porcentaje de PAMAR y PcDS contactadas y que brindan consentimiento para su seguimiento telefónico.	MIDIS-DGIPAT	59.12%	83.08%	Dic-20	74.51%			Buen avance		
		Porcentaje de PAMAR y PcDS que ha recibido seguimiento frecuente para identificar alertas COVID-19 y brindar orientaciones preventivas frente al COVID-19.		63.99%	88.19%	Dic-20	66.13%			Regular		
Transversal	Municipalidad promueve el funcionamiento de los Comedores en el marco de la emergencia sanitaria para prevenir la propagación del COVID19.	Porcentaje de comedores que cuentan con canastas de alimentos completas para la atención mensual de usuarios/os.	MIDIS-DGDAPS	N.C.	N.C.	Ene-21	N.C.			N.C.		
	Municipalidad fortalece las capacidades de preparación, respuesta y rehabilitación de la población ante emergencias y desastres.	Porcentaje del paquete de servicios de preparación, respuesta y rehabilitación ante emergencias y desastres implementado.	INDECI	0%	60%	Dic-20	-			-		

**Recuerda que tienes hasta el mes de cierre (diciembre 2020 o enero 2021 según corresponda) para mejorar tus resultados. ¡Sigamos avanzando!**

N.C. = No corresponde

(1) La calificación se considera como "Buen avance" si se logró al menos el 90% de la meta, "Regular" si fue entre 70% y 89%, "En riesgo" si fue menor al 70%.

Figura 02. Cuadro del reporte de Seguimiento de la SGDS de la MDCH.

Fuente: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (5).

Por otro lado, existe un gran cuello de botella en ciertas áreas debido a que los encargados de aprobar o desestimar solicitudes de los usuarios o de los mismos colaboradores, generan un retraso y pérdida de tiempo al poner trabas o requisitos innecesarios, esto genera un estancamiento del desarrollo de deberes o del trabajo.

La municipalidad posee una página web donde se muestran varios aspectos generales y vitales de la institución, como se muestra en la figura siguiente.



Figura 03. Página web de la MDCH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (7).

Asimismo, se observa en la página oficial que el área de recursos humanos está comprendida como la Subgerencia de Personal, adscrita a la Gerencia de Administración, como se muestra en la figura 04.

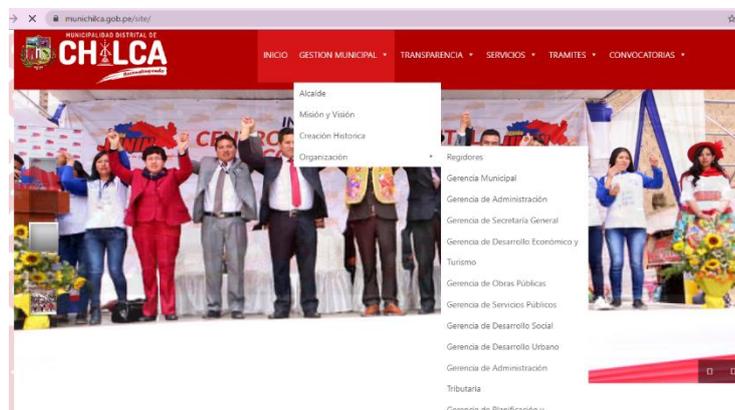


Figura 04. Organización de la MDCH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (7).

Se observa también en la página web a las normas y los instrumentos de gestión que la institución utiliza para regular funciones y labores de sus colaboradores, tales como MOF, ROF, TUPA, etc.; como se muestra la siguiente figura.

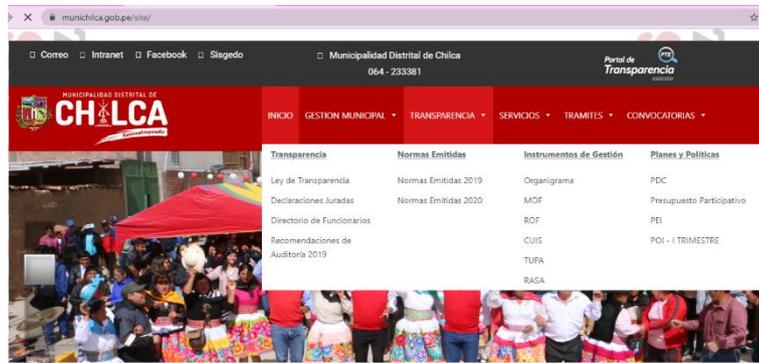


Figura 05. Instrumentos de gestión de recursos humanos de la MDCH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (7).

Ante esta situación se abordó las siguientes variables: Gestión de Talento Humano y Estrategia Organizacional, que al generar su respectiva operacionalización y realizar la correlación se plantea generar una nueva perspectiva en el área de las estrategias organizacionales en la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo en el año 2019

### 1.1.2. Formulación del problema

#### A. Problema general:

¿Cómo influye la gestión de talento humano en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019?

#### B. Problemas específicos:

- ¿Cómo influye la integración de personas en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca – Huancayo, 2019?

- ¿Cómo influye la organización de personas en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca – Huancayo, 2019?
- ¿Cómo influye el desarrollo de personas en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca – Huancayo, 2019?

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la gestión de talento humano en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- Establecer la influencia de la integración de personas en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.
- Establecer la influencia de la organización de personas en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.
- Establecer la influencia del desarrollo de personas en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.

## 1.3. Justificación e importancia

### 1.3.1. Justificación social

El presente trabajo de investigación establece propuestas y sugerencias que generan valor a las propuestas de soluciones de los problemas de productividad en las Municipalidades Distritales de la Región Junín.

### 1.3.2. Justificación científica

La presente tesis, enmarcada en el desarrollo y aplicación de estrategias, mantiene su validez respecto del análisis estadístico asociado a las hipótesis propuestas para las variables: gestión de talento humano y las estrategias organizacionales en la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo.

### 1.3.3. Justificación metodológica

El trabajo de investigación proporcionará una guía de metodología y pasos para la recolección e interpretación de datos.

### 1.3.4. Importancia

La importancia de esta investigación se asocia a la generación y validación de los objetivos para determinar la influencia de la gestión de talento humano en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca en la ciudad de Huancayo en el año 2019; asimismo la importancia a nivel académico es marcar un precedente para que los resultados contribuyan a las bases teóricas de los demás investigadores que se enfocan en estudios de recursos humanos en instituciones públicas.

## 1.4. Hipótesis y variables

### 1.4.1. Hipótesis general

$H_1$ : La gestión de talento humano no influye significativamente en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.

$H_0$ : La gestión de talento humano influye significativamente en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.

#### 1.4.2. Hipótesis específicas

- a) La integración de personas influye significativamente en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.
- b) La organización de personas influye significativamente en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.
- c) El desarrollo de personas influye significativamente en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.

#### 1.4.3. Descripción de las variables

- a) Variable dependiente (y): estrategia organizacional.
- b) Variable independiente (x): gestión de talento humano.

#### 1.4.4. Limitaciones de la investigación

- a) Falta de documentación sobre el desarrollo del área de recursos humanos de la MDCH, dado que son confidenciales.
- b) No se puede tomar fotos directamente a las oficinas o trabajadores de la MDCH.
- c) La MDCH no posee estrategias organizacionales de forma definida, sino de forma indirecta para poder alcanzar las metas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

La investigación de Briceño y Távara (8) trata de cómo realizar un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Cajabamba; de dicho modo, en su investigación se realizaron todos los pasos y matrices para poder llegar a propuestas de mejora y replantear objetivos que mejoren la gestión pública de dicha municipalidad. El objetivo del estudio fue generar propuestas de mejoras para mejorar la productividad de la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Cajabamba. Se tomaron como muestra a 189 servidores y funcionarios públicos, la metodología utilizada es descriptiva debido a que se utilizó secuencia metodológica previamente pauteada y utilizada cuando se realiza un plan estratégico. Concluyen que “un Plan Estratégico Institucional mejora la gestión pública pues ha quedado demostrado que es una alternativa de solución a un problema y sirve para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores de dicha institución” (8).

La investigación de Ladera y Ramírez (9) trata sobre la influencia del estrés en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chilca. El objetivo de su estudio fue analizar cómo influye el estrés en el rendimiento laboral de los trabajadores de la municipalidad para reducir la variable y mejorar el rendimiento de los trabajadores públicos. La muestra fue tomada a 105 trabajadores. Llegan a las siguientes conclusiones: existe una relación significativa entre la variable condición laboral y estrés (9).

La investigación de Torres y Saravia (10) comprende el análisis de la gestión de talento humano y la calidad de servicio en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huancavelica en el año 2016. El objetivo de su estudio fue determinar cuanta relación existe entre la gestión de talento humano y la calidad de servicio en el personal en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto - Huancavelica. La muestra fue tomada a 50 trabajadores de dicha gerencia; la metodología utilizada fue la científica pues se comprobó una hipótesis. Las conclusiones que llegó la investigación fue que sí existe una relación entre la gestión de talento humano y la calidad de servicio del personal de dicha institución, que incluyen los elementos tangibles del personal, confiabilidad del personal, capacidad de respuesta o responsabilidad del personal y la seguridad (10).

La investigación de Valentín (11), se orienta en la gestión de talento humano y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur en el año 2016. El objetivo del estudio fue determinar de qué manera la gestión de talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red Salud Huaylas Sur. La metodología utilizada abarcó al nivel explicativo a partir de la teoría del marco teórico utilizado y desde lo empírico a través del recojo de la información. La muestra fue tomada a 161 profesionales de dicha institución. Las conclusiones son que sí existe un nivel alto de influencia entre ambas variables, donde la gestión de talento humano incluye la influencia del proceso de incorporación, influencia de capacitación, evaluación e incentivos (11).

La investigación de Geng (12) se orientó en realizar un planeamiento estratégico del Distrito de Chilca, Huancayo, Junín. El objetivo fue realizar una propuesta de un plan estratégico para proponer estrategias de mejora en la municipalidad en mención. La conclusión del trabajo fue que el distrito posee mayor crecimiento demográfico, no posee estrategias establecidas, posee desventaja interna a comparación de otras municipalidades (12).

La investigación de Rodríguez (13) trató sobre el proceso de cómo el trabajador genera un método de prevención para el manejo del conflicto y la mejora de la convivencia laboral. Asimismo, se enfocó en la gestión estratégica sobre los recursos humanos, el clima organizacional para que esto logre generar un buen ambiente laboral y que el trabajador se desarrolle de manera óptima (13).

La investigación de Mora (14) trató sobre la cultura organizacional, haciendo un balance de la perspectiva antigua sobre los recursos humanos y la nueva definición que debemos tener sobre el talento humano que genera mayores expectativas en los colaboradores, logrando generar un mayor crecimiento organizacional (14).

En la investigación de Tejeda (6) se manifiesta que “los gobiernos locales no poseen estrategias efectivas para el áreas de recursos humanos, pues no existe una evaluación de desempeño o de metas establecidas, lo que no permite alcanzar logros importantes a favor de los usuarios de la ciudad de Bagua, donde existen deficiencias administrativas gerenciales para un correcto manejo de recursos humanos y de esta manera rededir la mala atención y baja satisfacción de los usuarios; donde los gerentes, empleados y trabajadores brindan bajos resultados de productividad en cuanto a servicio y productividad en cuanto a sus trabajos” (6).

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Aspectos generales del área de estudio: gestión de talento humano y estrategia organizacional

Planificación del talento humano: la cual se genera para cumplir los objetivos organizacionales y el desarrollo de sus integrantes (15):

- Analizar los puestos y áreas de trabajo.
- Identificar las necesidades de personal en la empresa e identificar su perfil profesional.
- Seleccionar a los candidatos para los puestos.
- Proporcionar la inducción a los trabajadores.
- Organizar y proporcionar los salarios, incentivos y beneficios.
- Evaluar el desempeño.
- Crear un compromiso en los empleados.

Misión: es la representación de la empresa y el motivo de existencia de la organización, que debe responder las preguntas básicas: ¿quiénes somos? ¿qué hacemos?; donde se incluye los objetivos de la empresa. En suma, la misión tiene que ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, inspirar. Asimismo, la misión debe de ir cambiando de acuerdo al entorno y cómo

la empresa se va adaptándose a ésta a través del tiempo; así como incluir la filosofía de metas reales que sirven como orientación a lo que se desea llegar (15).

Visión: es la captura institucional que se tiene sobre la misma organización y sobre su futuro en el tiempo y el espacio; así como también sus cambios y expectativas, es decir, es el ideal a donde la organización desea llegar y para ello necesita que en la actualidad sus trabajadores deben de actuar para lograr el objetivo planteado y convertirlo en éxito (15).

Plan estratégico: es una secuencia de procesos que se hace desde el ámbito interno, que incluye: visión, misión, usando un pensamiento estratégico (16). Asimismo, es una serie de pasos donde las estrategias se alcanza mediante procesos y matrices, donde se utiliza la metodología planteada de D'Alessio (16).

- La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA): es parte de la serie de pasos para obtener estrategias y posee las siguientes descripciones (17):
  - o Estrategias FO - Explotar: Se utiliza para que las FI puedan generar ventaja sobre las OE.
  - o Estrategias DO - Buscar: Genera igualdad entre DI y OE, sacando ventaja sobre las debilidades.
  - o Estrategias FA - Buscar: Nivelan FI y AE para lograr estrategias y reduciendo AE.
  - o Estrategias DA - Evitar: Busca generar un nivel entre DI con AE, reduciendo debilidades y evitando amenazas (18).

En el proceso para generar una matriz FODA, se intersecan los indicadores mencionados, en los 4 cuadrantes y se generan 4 cuadrantes (FO, DO, FA, DA), de esta manera podemos obtener EE y EI(17), como se puede observar en la tabla siguiente.

Tabla 01. Ejemplo de matriz FODA.

		Para incendios	
		Fortalezas	Debilidades
		F1 Buena imagen ante la comunidad	D1 Falta de un adecuado sistema de reconocimiento para el personal
		F2 Personal capacitado para combatir incendios y rescates derivados de estos	D2 Ausentismo del personal voluntario
		F3 Vocación de servicio del personal voluntario	D3 Equipo y maquinaria obsoleta y no estandarizada
		F4 Incremento del presupuesto asignado	D4 Falta de capacidad administrativa para la ejecución presupuestal
		F5 Manejo de estándares técnicos internacionales en prevención y combate de incendios	D5 Falta de un campo de entrenamiento propio
Oportunidades		FO: Explote	DO: Busque
O1	Buenas relaciones con Gobiernos de países desarrollados	FO1 Gestionar partida presupuestal para reequipamiento (F1, O2, y O3)	DO1 Gestionar donaciones de equipos y máquinas contra incendios de cuerpos de bomberos internacionales (D3, y O3)
O2	Mayor presupuesto gubernamental por crecimiento del PBI	FO2 Suscribir convenios con organismos internacionales para mejorar las competencias técnicas de los bomberos (F2, O1, O3, O4, y O5)	DO2 Gestionar un fideicomiso para futuros reequipamientos y sistemas de reconocimiento de personal (D1, D3, y O2)
O3	Cooperación internacional con países amigos	FO3 Brindar capacitación a empresas sobre temas propios de competencia de la institución: prevención, control, y extinción de incendios, para obtener ingresos propios (F1, F2, F5, y O5)	DO3 Motivar y reconocer al personal voluntario con intercambios de capacitación con los cuerpos de bomberos de otros países (D1, y O3)
O4	Avances en la tecnología de equipos y maquinaria para combatir incendios	FO4 Dotar al personal de equipos y maquinarias con tecnología de avanzada para el desempeño de sus labores (F2, y O4)	DO4 Rediseñar y mejorar la estructura administrativa y organizativa del CGBV (D4, O1, O2, O3, y O4)
O5	Desarrollo de las comunicaciones	FO5 Implementar una central unificada de emergencias (PNP, CGBV, y Ambulancias) a nivel nacional (F1, F2, F4, F5, O2, y O5)	DO5 Gestionar un campo de entrenamiento para incendios y rescate (D5, O2, y O3)
O6	Estilos de vida de la población no orientada a la prevención	FO6 Coordinar con el Ministerio de Educación la inclusión de horas de capacitación en prevención de incendios (F2, F3, F5, y O6)	
Amenazas		FA: Confronte	DA: Evite
A1	Superposición de funciones con el INDECI en temas de prevención de incendios	FA1 Definir el alcance jurisdiccional de cada institución (INDECI) (F1, y A1)	DA1 Captar voluntarios mediante el sistema del servicio militar voluntario, que incluya una asignación económica (D2, y A2)
A2	Crecimiento poblacional sin cobertura de compañías de bomberos	FA2 Sustentar la necesidad de aumento de presupuesto para implementar un sistema mixto de bomberos (Voluntario-Rentado) (F1, y A2)	DA2 Suscribir convenios con instituciones educativas, que faciliten el acceso a estudios técnicos y superiores a los bomberos, para fomentar el voluntariado (D1, D2, y A2)
A3	Falta de prioridad por parte del Estado hacia el CGBV	FA3 Buscar mayor presencia del alto mando del CGBV en la PCM y en el Congreso de la República (F1, F3, y A3)	DA3 Generar un sistema de reservistas de bomberos voluntarios a través de capacitaciones (D2, y A2)

Fuente: D'Alessio (18).

- Variable 1: Talento humano:

Según Rodríguez (13) los nuevos sistemas de dirección de las empresas se centran en generar diversificación en el trabajo, donde existe liderazgo y proactividad de parte de los trabajadores para mejorar su eficiencia en cuanto a la satisfacción de sus clientes internos y externos. Poseen un objetivo principal es generar que el recurso humano sea una ventaja competitiva como principal pilar. Por ello, actualmente las empresas han empezado a enfocarse en el talento humano que poseen para poder desarrollarse de manera óptima en el ámbito comercial. El término de recursos humanos puede tener dos definiciones:

- a) "RRHH como departamento: que refiere como órgano de asesoría en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc." (19).

- b) “RRHH como desarrollo: que refiere a cómo se organiza frente a sus funciones y cómo genera el crecimiento organizacional a través de ello” (19).



Figura 06. Proceso del capital humano.

Fuente: Barragán (20).

La gestión de talento humano realiza funciones administrativas en cuanto al personal de trabajo, como (15):

- Procesos para integrar personas antiguas o nuevas, logrando mayor cohesión en la empresa, donde se incluye el reclutamiento y selección de personal.
- Procesos para organizar a las personas, que refiere a la inducción y desempeño de cada trabajador en la empresa
- Procesos para recompensar a las personas, que refiere a la remuneración al trabajador debido a su trabajo o conocimiento, donde se incluyen salarios, recompensas y beneficios laborales.
- Procesos para desarrollar a las personas, donde se capacita y logra el desempeño profesional y personal. A través de competencias, cambios, desarrollo y comunicación.

Además, se tienen a los objetivos de la gestión de talento humano:

- Alcanzar sus objetivos y su misión a nivel organizacional (21).
- Generar competitividad a la organización (21).
- Generar la satisfacción de los empleados en el trabajo (21).

- Buscar y dar a la organización empleados, nuevos empleados motivados y adecuados a las necesidades de la empresa (21).
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo (15).
- Establecer políticas de convivencia y que éstas se cumplan en las organizaciones (15).

La gestión de talento humano en las organizaciones genera una relación eficaz entre los trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Por ello, los trabajadores pueden mejorar su productividad con sus habilidades o mantener las deficiencias dependiendo cómo se sienta en la empresa (15).

- Integración de personas: significa la ruta de cómo el talento hace su ingreso a la nueva organización; tradicionalmente lo esencial era el proceso y no el resultado; sin embargo el modelo, actual, incremental, significa que todo el proceso y el resultado es esencial para lograr un crecimiento y desarrollo de la nueva incorporación, así como del área de recursos humanos (22).
- Reclutamiento de personal: son actividades para atraer candidatos calificados de una organización. Asimismo, es un proceso de comunicación donde la empresa divulga y ofrece oportunidades laborales a el área de Recursos Humanos, para que aquella comunique y divulgue dicha oportunidad de empleo para empezar el proceso de selección; de esta manera el reclutamiento se divide en dos (22).

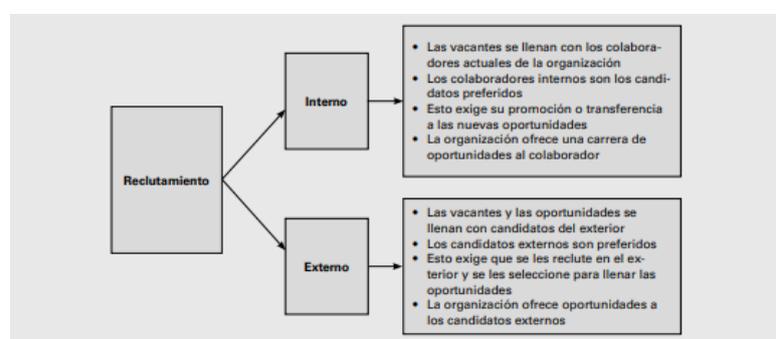


Figura 07. Esquema del reclutamiento interno y externo.

Fuente: Chiavenato (22).

- Reclutamiento interno y externo: el reclutamiento interno se realiza dentro de los trabajadores de la organización, para que dicho personal adquiera actividades más complejas y con mayor responsabilidad; busca competencias del persona interno para que sean aprovechados y darle mejores privilegios al trabajadores actuales (22).

#### RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas:

##### Ventajas:

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
7. Costo financiero menor al reclutamiento externo.

##### Desventajas:

1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo. ●

Figura 08. Cuadro asociado a ítems del reclutamiento interno.

Fuente: Chiavenato (22).

El reclutamiento externo se da con personas que no poseen vínculos laborales con la empresa y deben someterse al proceso de selección; busca experiencia y habilidades que actualmente la organización no posee (22).

#### RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo tiene sus ventajas y desventajas:

##### Ventajas:

1. Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organización con el MRH.
6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

##### Desventajas:

1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno. ●

Figura 09. Cuadro asociado a ítems del reclutamiento externo.

Fuente: Chiavenato (22).

Las técnicas de reclutamiento externo abarcan a los candidatos en toda el área de recursos humanos. Por ello, se utiliza técnicas para atraer e influir en los candidatos (22), para ello se escoge el mejor medio de difusión y las principales técnicas para el reclutamiento externo son:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas.
  - Agencias de reclutamiento.
  - Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.
  - Carteles o anuncios en lugares visibles.
  - Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
  - Consulta a los archivos de candidatos.
  - Reclutamiento virtual.
  - Banco de datos de candidatos o banco de talentos.
- Evaluación de los resultados de reclutamiento:

El reclutamiento tiene como objetivo agregar valor a la organización y a los futuros trabajadores. La evaluación comienza con seleccionar y filtrar a los candidatos, dando como resultado las siguientes secciones o grupos: el grupo más denso es el de los candidatos influidos. Posteriormente candidatos que se presentan, que son aquellos que si logran enviar su *Curriculum Vitae* (CV) a la empresa; se tiene también a los candidatos tamizados, que son aquellos quienes se selecciona su postulación pero que se descarta; finalmente los candidatos entrevistados y los candidatos encaminados hacia el proceso de selección (22), como se muestra en la siguiente figura.

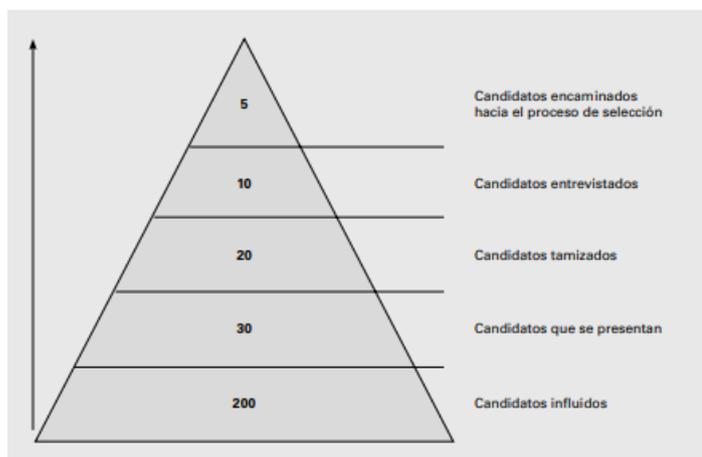


Figura 10. La pirámide selectiva del reclutamiento.

Fuente: Chiavenato (22).

- Selección del personal: es un filtro para ingresar a una organización, para los futuros trabajadores, lo cuales poseen características deseadas por la empresa (22).

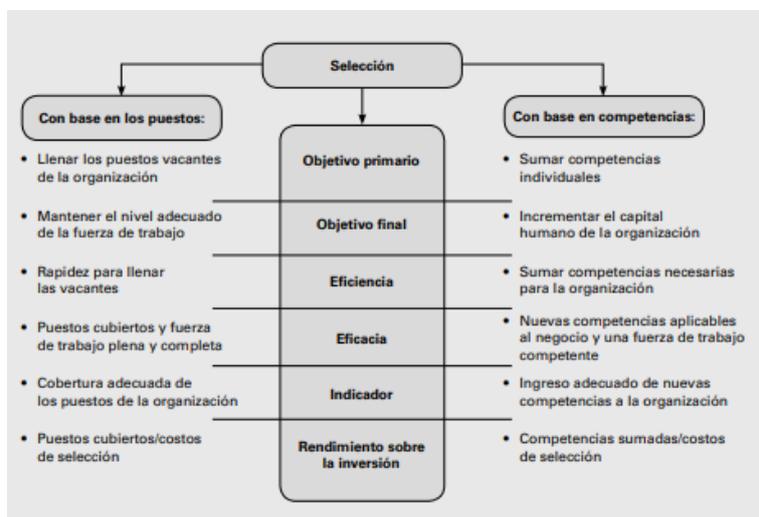


Figura 11. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.

Fuente: Chiavenato (22).

- Técnicas de selección: estas técnicas se agrupan en 5 partes: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación (22).

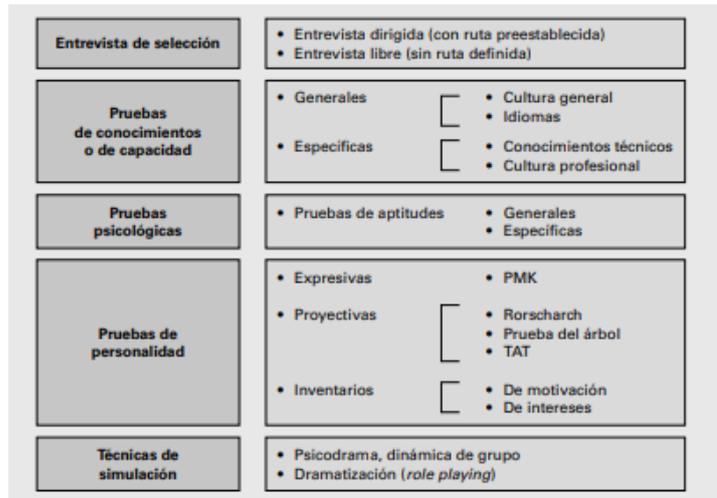


Figura 12. Las cinco categorías de técnicas de selección de personal.

Fuente: Chiavenato (22).

- La entrevista de selección: es la técnica más popular pues sirve para evaluar conocimientos técnicos y especializados; es un proceso de comunicación entre un grupo de personas, donde una de las partes expone lo mejor para conocimiento de la otra, donde se conoce el conocimiento del entrevistado, así como las habilidades y destrezas (22).

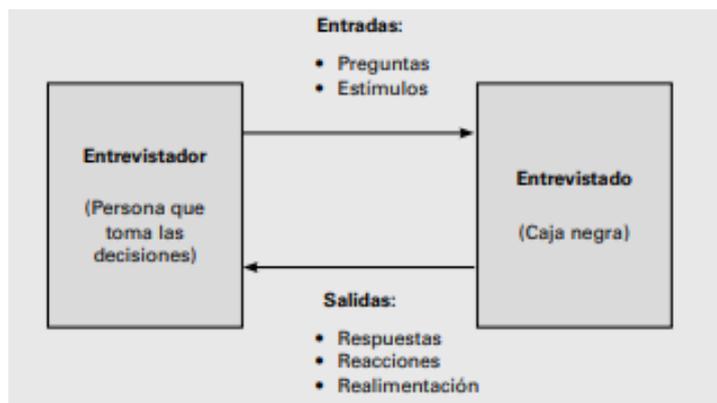


Figura 13. La entrevista como un proceso de comunicación.

Fuente: Chiavenato (22).

- Pruebas de conocimientos o de capacidades: evalúan el nivel de conocimientos generales y específicos que son clave para el puesto a cubrir. Asimismo, buscan a medir el grado de conocimientos profesionales y técnicos, se clasifican por la aplicación (pruebas orales, escritas y de realización), amplitud(pruebas generales, específicas)y organización( pruebas tradicionales, objetivas) (22).
- Pruebas psicológicas: son utilizadas para medir el desempeño y se aplican en condiciones estandarizadas, y los resultados son obtenidos en porcentajes y poseen características: pronóstico, validez y precisión (22).
- Pruebas de personalidad: evalúan aspectos de las características superficiales de las personas como el carácter y el temperamento; se incluyen las características de intereses, motivación y frustración, siempre deben ser acompañados de un psicólogo (22), por ello existen teorías de la personalidad presentadas en la siguiente imagen.

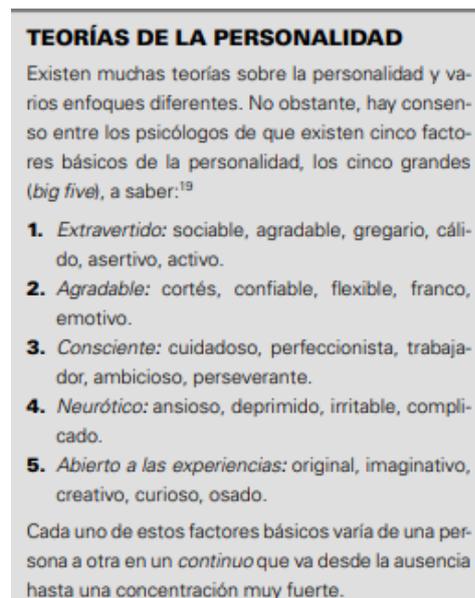


Figura 14. Teorías de la personalidad.

Fuente: Chiavenato (22).

- Proceso de selección de personal: es un conjunto de etapas o fases en donde deben transitar los candidatos (22), tal como se muestran en la siguiente figura.



Figura 15. El proceso de selección como una secuencia de etapas.

Fuente: Chiavenato (22).

- Orientación de las personas:
  - Cultura organizacional: es el conjunto de costumbres y realizaciones de una organización; así como la forma de vida, ideas, creencias, costumbres, reglas y técnicas. Por ello, en la imagen se muestra aquello que la cultura organizacional posee de forma interna y externa.

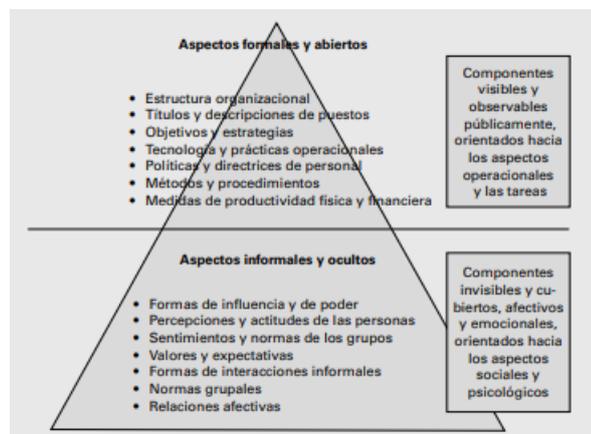


Figura 16. El iceberg de la cultura organizacional.

Fuente: Chiavenato (22).

- Organización de personas:
  - Diseño del puesto:
    - Concepto del puesto: es importante debido a que el personal realiza un trabajo determinado dentro de sus funciones para optimizar el tiempo y sus resultados (22).
    - Diseño de puestos: donde se especifica el contenido de cada posición, métodos de trabajo y las relaciones con los demás, donde se define las siguientes condiciones (22):
      - Tareas que se debe desempeñar.
      - Cómo se debe desempeñar las tareas.
      - Con quién se reportan las tareas, un superior en su área de trabajo.
      - Quiénes son sus subordinados.
    - Descripción de los puestos: trata de relacionar en qué condiciones y por qué se realizan las responsabilidades de cada trabajador y éste describe: tareas, obligaciones, responsabilidades (22), como se muestra en la siguiente figura.

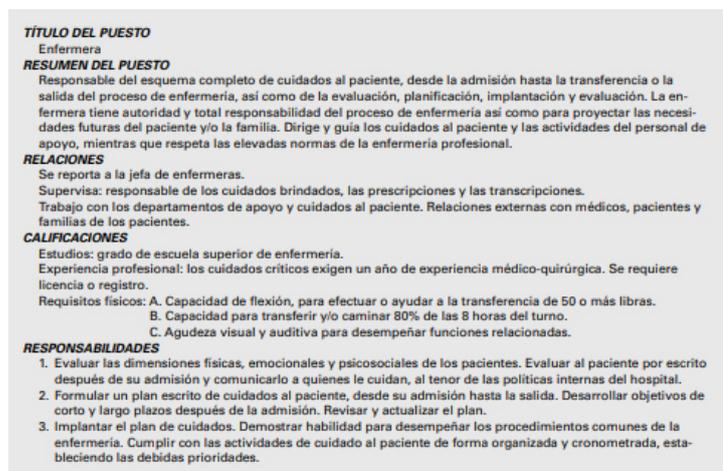


Figura 17. Descripción del puesto.

Fuente: Chiavenato (22).

- Evaluación de desempeño:

Se enfoca en el puesto específico y en las competencias que se desarrollan; donde es importante los resultados de la evaluación de desempeño para las personas y las organizaciones y es importante debido a las recompensas, retroalimentación, desarrollo, relaciones, percepción, etc. (22).

- Métodos de evaluación de desempeño: se asocia con la Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO), que significa la administración por objetivos que incluyen las siguientes etapas: formulario de los objetivos consensuados, compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto, aceptación del gerente respecto de la asignación de recursos, desempeño, monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos, retroalimentación intensiva y la evaluación continua conjunta (22).

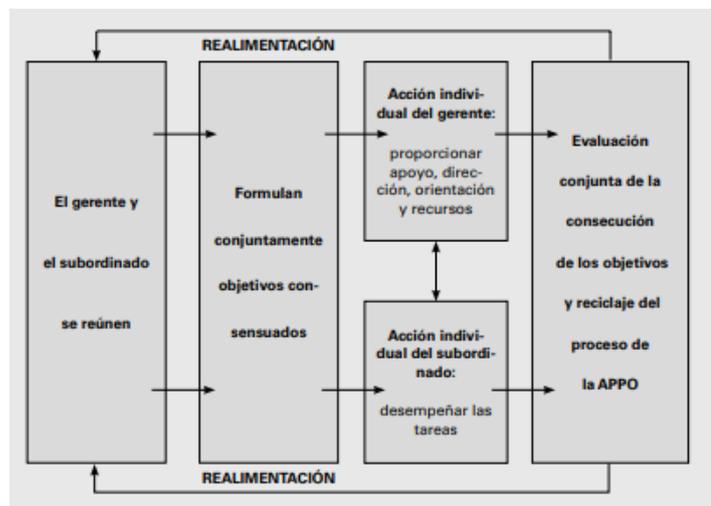


Figura 18. El proceso de la administración participativa por objetivos.

Fuente: Chiavenato (22).

- Evaluación de 360°: se trata de una evaluación circular de todos los elementos que se hacen a un evaluado, donde participan el superior, los compañeros, subordinados, clientes internos y externos; proporciona condiciones donde el colaborador se adapte al concepto de su trabajo y de los colaboradores. En esta evaluación todos son evaluados para poder generar un informe final sobre cada trabajador (22), como se puede ver en la siguiente figura.

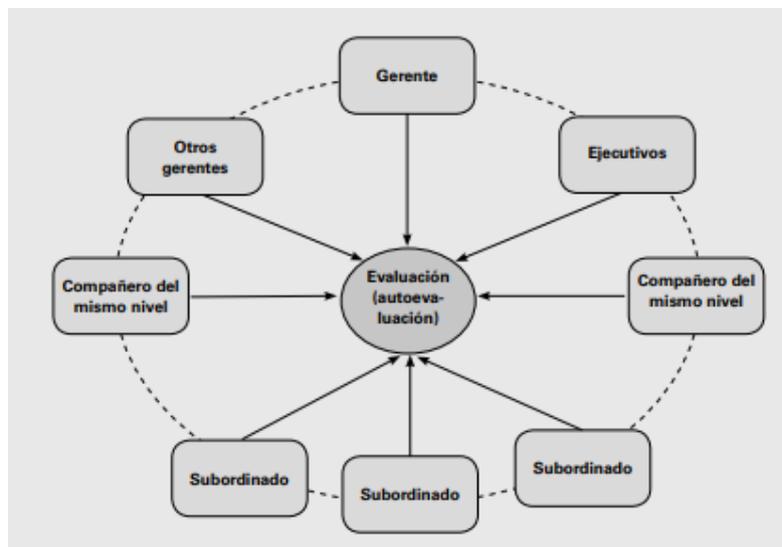


Figura 19. Evaluación de desempeño.

Fuente: Chiavenato (22).

- Recompensar a las personas:
  - Remuneración: es la recompensa de las empresas a las personas por su trabajo, que se componen de tres secciones, como remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones (22).

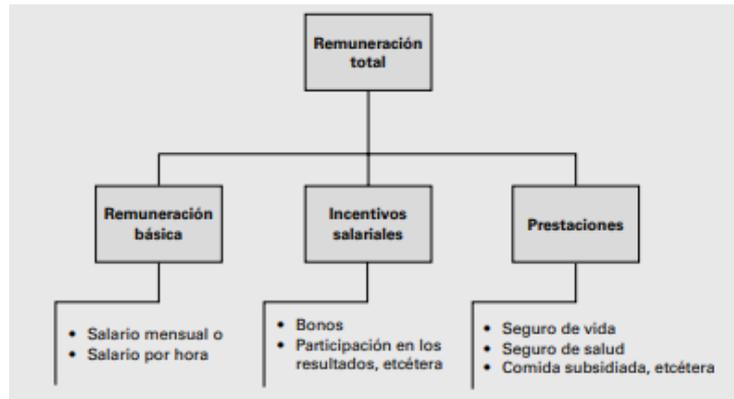


Figura 20. Componentes de la remuneración total.

Fuente: Chiavenato (22).

- Programa de incentivos: constituye a las recompensas y sanciones. Las recompensas incluyen las prestaciones de servicio que las organizaciones ofrece a sus miembros, que incluye los salarios, vacaciones, premios, promociones, etc.; es el factor que lleva a las personas a trabajar en beneficio de la organización; mientras las recompensas es una remuneración flexible (22).
- Prestaciones de servicio: son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones brindan en forma de paga adicional a los salarios (22). Los tipos de prestaciones sociales:
  - Obligatorias: Vacaciones, gratificaciones, aguinaldo, jubilación. Seguro de accidentes de trabajo, prima vacacional, etc.
  - Naturaleza: atención médica, comedor, seguridad social, horario laboral flexible.
  - Objetivos: Complemento de jubilación, guardería para hijos de trabajadores, etc.
- Desarrollo de personas:
  - Capacitación: el medio para apalancar el desempeño en el trabajo, es el proceso donde se prepara a la persona para que

su desempeño sea excelente en tareas específicas que su puesto define. Asimismo, la capacitación lleva al desarrollo de ciertas competencias que la organización necesita (22).

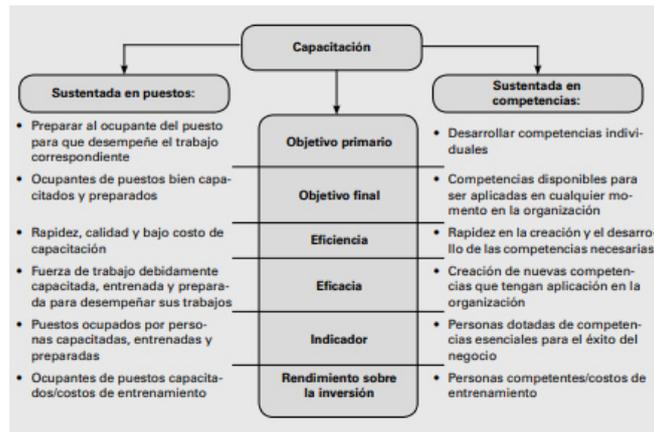


Figura 21. Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias.

Fuente: Chiavenato (22).

- Proceso de capacitación: el proceso de capacitación debe ser el siguiente:
  - o El diagnóstico consiste en hacer un inventario de necesidades para capacitar.
  - o El diseño es para preparar el programa y atender las necesidades diagnosticadas.
  - o La implantación es ejecutar y dirigir la capacitación.
  - o La evaluación es revisar los resultados obtenidos de la capacitación.

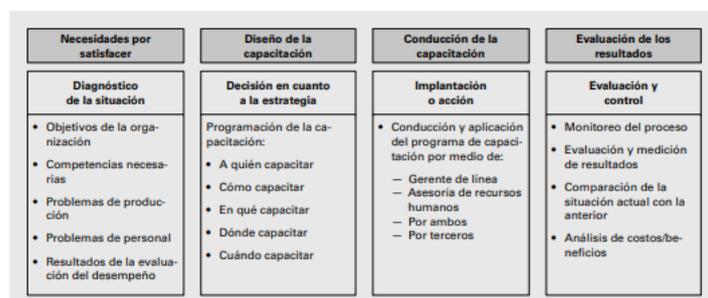


Figura 22. El proceso de capacitación.

Fuente: Chiavenato (22).

- Desarrollo de las personas y de las organizaciones:
  - Desarrollo de personas: está enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se antecede al futuro profesional de la persona, no solo a su estado actual. Por ello existe métodos para el desarrollo de personas, éstos son (22):
    - La rotación de puestos.
    - Puestos de asesoría: dar la oportunidad a un trabajador de rotar temporalmente a otros puestos, bajo supervisión.
    - Aprendizaje práctico: Permite a la persona a analizar y resolver problemas de ciertos proyectos a tiempo completo.
    - Asignación de comisiones: La persona toma decisiones, como parte de comisiones de trabajo.
    - Participación en cursos y seminarios.
    - Ejercicios de simulación.
    - Capacitación fuera de la empresa.
    - Estudio de casos.
  - Relaciones con los empleados: forma una parte integral de la organización, pues debe tratar a sus empleados con respeto y satisfacer sus necesidades personales y familiares, éstas relaciones deben incluir (22):
    - Comunicaciones: se debe de comunicar la filosofía a los trabajadores y solicitar sugerencias y opiniones.
    - Cooperación: Incluir al personal en el proceso de decisión y control de las actividades.
    - Protección: de acuerdo al trabajo realizado se debe de proporcionar a la persona, seguridad antes posibles represalias o persecuciones.
    - Ayuda: la organización responde a las necesidades del trabajador.
    - Disciplina y conflicto.

- Trabajadores problemáticos: existen protocolos de manejo y ayuda a los trabajadores que son problemáticos (22), expuestos en la figura siguiente.

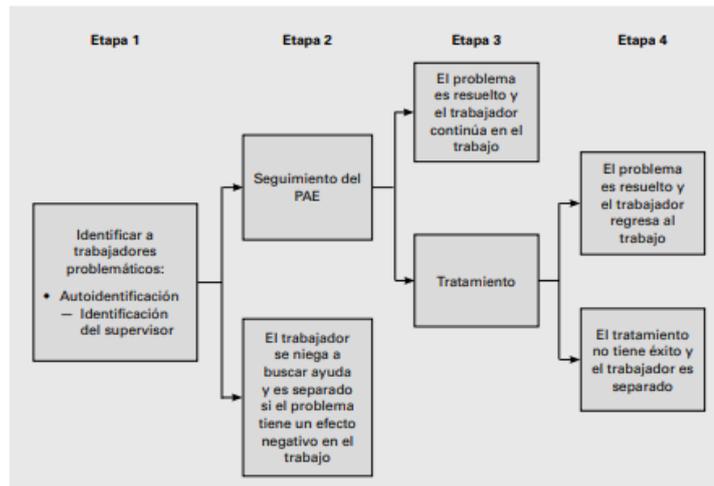


Figura 23. Árbol de decisiones de un programa de ayuda al empleado.

Fuente: Chiavenato (22).

- Procedimientos disciplinarios: se debe aplicar frente a las violaciones de las reglas de la organización, sean leves o graves, para ello existe pautas o protocolos de decisiones y aplicación como parte de un procedimiento disciplinario (22).

Advertencia verbal	Advertencia escrita	Suspensión	Despido
El trabajador comete una falta grave.	El trabajador comete otra falta grave semejante.	El trabajador vuelve a cometer otra falta grave semejante.	El trabajador comete otra falta grave semejante.
Recibe una advertencia verbal de su supervisor para que no repita una falta semejante, de lo contrario recibirá una sanción más severa.	Recibe una advertencia escrita para notificarle que si vuelve a repetir la falta grave recibirá una sanción más severa.	Recibe una suspensión del trabajo, sin remuneración durante una semana. También recibe otra advertencia escrita de que una falta grave semejante más provocará su expulsión de la empresa.	Es despedido de la empresa por causa justificada.

Figura 24. Cuadro de disciplina progresiva en cuatro etapas.

Fuente: Chiavenato (22).

Asimismo, existen categorías de infracciones de donde se pueden clasificar las faltas como leves y graves y según ello aplicar la medida correctiva o la correspondiente (22), los cuales se exponen en la siguiente figura.

Faltas leves	Faltas graves
<ul style="list-style-type: none"> <li>Retrasos</li> <li>Faltas al trabajo</li> <li>Fumar en lugares prohibidos</li> <li>Incompetencia</li> <li>Violar las reglas de seguridad</li> <li>Dormirse en el trabajo</li> <li>Violar el código de vestimenta</li> <li>Falta de atención al trabajo</li> <li>Agresión verbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumo de drogas en el trabajo</li> <li>Falta de honradez</li> <li>Robo</li> <li>Falta de respeto al supervisor</li> <li>Sabotaje a las operaciones de la empresa</li> <li>Alcoholismo exagerado</li> <li>Insubordinación</li> <li>Desempeño precario</li> <li>Agresión física</li> </ul>

Figura 25. Categoría de infracciones.

Fuente: Chiavenato (22).

Por ello, existe una incidencia directa entre el mal comportamiento con el desempeño, de esta manera se debe de identificar aquello y reducir el problema, así como tomar las medidas correctivas pertinentes (22), como se muestra en la figura siguiente.

Etapa	Ausentismo	Comportamiento genérico	Desempeño
Inicial	Retrasos. Salidas anticipadas. Ausencia de las situaciones de trabajo. "Bebo para reducir la tensión"	Quejas de los colegas porque el otro no hace su parte. Reacciones exageradas. Quejas por no sentirse bien. Hace afirmaciones que no son verdaderas	Comete errores con frecuencia. No cumple los plazos. Poca eficiencia en el trabajo
Media	Faltas frecuentes por motivos vagos o inverosímiles. "Siento culpa por beber." "Tengo temores"	Cambios perceptibles. Hace afirmaciones inseguras. Evita a los colegas. Pide dinero prestado a los colegas. Hospitalización frecuente. Pequeños accidentes repetidos	Criticas contra el jefe. Deterioro general. Falta de concentración. Lapsos de memoria. Advertencias del jefe
Media avanzada	Faltas prolongadas y frecuentes. No regresa después de la comida. "No tengo ganas de comer." "No quiero hablar"	Comportamiento beligerante y agresivo. Problemas domésticos que interfieren con el trabajo. Dificultades económicas. Hospitalización más frecuente. Resignación: no quiere discutir sus problemas. Problemas con la ley en su comunidad	Pocas expectativas. Acción disciplinaria punitiva
Casi terminal	Ausencias imprevistas prolongadas. "Mi trabajo interfiere con mi bebida"	Probablemente bebe en el trabajo. Completamente dependiente. Hospitalización repetida. Serios problemas económicos. Serios problemas familiares: divorcio	Desequilibrado. Incompetente. Enfrenta despido u hospitalización

Figura 26. Pautas del mal comportamiento.

Fuente: Chiavenato (22).

- Estrategias:

Las estrategias se dividen en tres secciones: genéricas competitivas, externas alternativas y específicas, e internas específicas (18), como se muestra en la siguiente tabla, que se utilizará en la presente tesis como un concepto preliminar antes de realizar la tabla de estrategias organizacionales.

Tabla 02. Clasificación de estrategias.

Estrategias genéricas competitivas	Estrategias externas alternativas y específicas	Estrategias internas específicas
1. Liderazgo en costos 2. Diferenciación 3. Enfoque (en costos / diferenciación) (Porter, 2004)	Alternativas: 1. Integración 2. Intensivas 3. Diversificación 4. Defensivas Que pueden adoptarse siguiendo alguna de las cuatro modalidades: alianza estratégica, aventura conjunta, fusión, adquisición  Específicas: son las alternativas, pero con <i>nombre propio</i> . Se obtienen usualmente de la Matriz FODA.	1. Gerencia de procesos (BPM) 2. Calidad total (TQM) 3. Reingeniería de procesos (BPR) 4. <i>Turn around</i> (reconversión) 5. <i>Downsizing</i> (achicamiento) 6. <i>Rightsizing</i> (adecuación)  Facilitadores: 1. Referenciación ( <i>benchmarking</i> ) 2. Tercerización ( <i>outsourcing</i> ) 3. Tecnologías de la información (IT) 4. Tecnologías de comunicación (CT) 5. Control estadístico de procesos (SPC) 6. Tecnologías emergentes (JIT, TQC, TPM, MRP, MRPII, CIM)

Fuente: D'Alessio (18).

- Estrategias genéricas competitivas: se definen cómo se puede superar a la competencia con las variables de: liderazgo de costos, diferenciación, y enfoque en costos y en diferenciación (18).
- Estrategias externas alternativas: se desarrollan para generar una visión y estas tienen 4 secciones: integración, intensivas, diversificación y defensivas (18).
- Estrategias de integración: este tipo de estrategias se da de forma vertical (cadena de suministro), donde se necesita un control de competencia y proveedores y horizontal (competencia), se busca generar mejorar la curva de costos y el control sobre los distribuidores o minoristas (18).

- Estrategias intensivas: se enfoca en un solo producto y busca generar estrategias agresivas como la penetración de mercado y el desarrollo para mejorar las ventas (18).
- Estrategias de diversificación: aumenta las líneas de productos para mejorar la situación financiera, en el caso de la tesis, diversificación de los procesos de servicios o una mejor distribución (18)
- Modalidades estratégicas: según D'Alessio (17, 18) existen diferentes modalidades como:
  - o La alianza estratégica: donde se realiza una alianza con otras empresa o instituciones.
  - o Fusión: se genera la unión de dos organizaciones en una sola para enfrentar los retos del mercado, así como mejorar sus ventajas y reducir sus debilidades.
  - o La adquisición: Cuando una empresa maneja otra dependiendo a su tamaño, tipo de producto, que debe ser de la misma industria.
- Estrategias externas específicas: sirven para alcanzar la visión de largo plazo y de forma externa:
  - o Estrategias internas: se generan dentro de la empresa para mejorar competencias y fortalezas (18).
  - o Gerencias de procesos: genera la intención de productividad en una organización, donde se debe tomar en cuenta: resultado y recursos.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}}$$

*Figura 27.* Fórmula de la productividad.

Fuente: D'Alessio (17).

- Calidad total o mejoramiento continuo de los procesos: es parte de las estrategias administrativas de una organización para generar grandes resultados, se debe enfocar en procesos y en la mejora continua (18).

- Variable 2: Estrategias organizacionales:

Se entiende a la estrategia organizacional como una serie de decisiones para generar planes y acciones de la organización, donde posteriormente se necesita verificar y evaluar los objetivos planteados a través de implementas estrategias que incluyen alternativas de soluciones a problemas frecuentes. De esta manera, se propone una serie de posibles soluciones para optimizar procesos y lograr objetivos a largo plazo, reduciendo desperdicios y cosas innecesarias; que pueden ir cambiando a través del tiempo adaptándose a las nuevas necesidades o retos (23). Asimismo, la estrategia define el comportamiento de la organización que está caracterizado por el cambio, incertidumbre y competencia y se toma en cuenta con gran importancia el entorno de la organización (24).

- Niveles administrativos de la organización:

Las organizaciones siempre se enfocan en cumplir sus objetivos estratégicos; existen tres niveles para ellos (24):

1. Nivel corporativo - institucional: también llamado estratégico, constituido por los directivos, propietarios y accionistas; donde se analizan los objetivos organizacionales y las principales decisiones estratégicas (24). Involucra decisiones generales para la empresa que coopera con la alta dirección para establecer un equilibrio en la cartera de negocios, donde se incluye la misión, visión y políticas propias de la organización (23).

2. Nivel competitivo - intermedio: Este nivel gerencial se encarga de involucrar la estrategia corporativa y funcional, se encarga de escoger y capacitar al personal (24). Involucra decisiones para generar una posición estratégica sobre la competencia, como tomar acciones de expansión, estrategias de crecimiento y reducción de deficiencias para hacer frente a la competencia y a los cambios contextuales (23).
3. Nivel funcional - operativo: se encuentra en las áreas inferiores de la organización, abarca la ejecución diaria de las tareas que se realizan, incluye el trabajo básico relacionados con los servicios o los productos de la organización; tiene como objetivo programar procedimientos, uso de recursos y eficiencia en las operaciones (24). Involucra proporcionar soporte a cada una de las empresas para que la organización pueda mantenerse en el tiempo que depende del mercado donde se desarrolla y puede traer inversión e incrementar su competitividad (23).

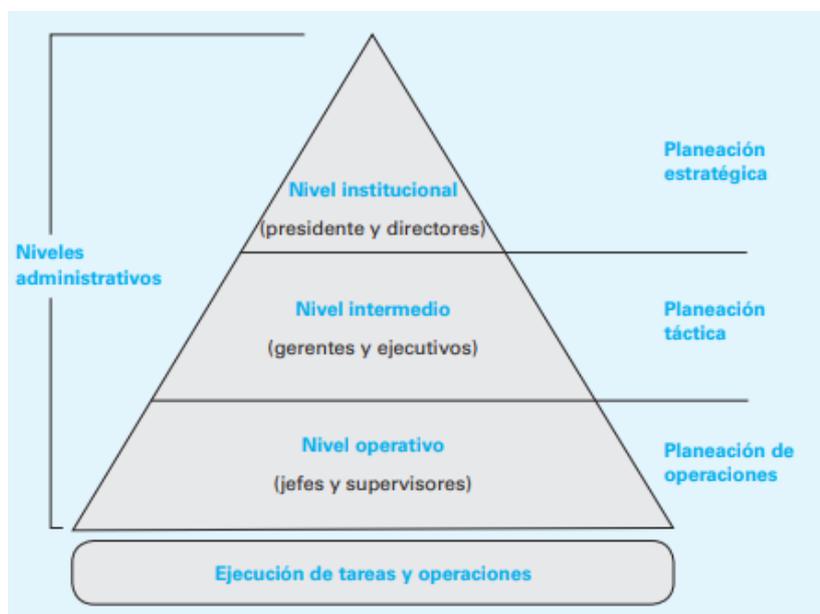


Figura 28. Niveles y estrategias de la organización.

Fuente: recopilación propia.

- Tipos de estrategias organizacionales:

- Estrategia defensiva: adoptada por organizaciones que poseen gran margen de competencia, se basa en la defensa; donde se ofrece precios competitivos o se enfoca en la calidad (24).
- Estrategia ofensivo - explotadora: adoptada por organizaciones que buscan nuevas oportunidades de mercado, busca nuevas oportunidades con nuevos productos o metas (24).
- Estrategia analítica: reduce el riesgo al mínimo posible para obtener mayor rentabilidad o mayor lucro (24).
- Estrategia reactiva: se adapta a empresas que no poseen estrategias formuladas, son estrategias improvisadas (24).

ESTRATEGIA	NIVEL INSTITUCIONAL ELECCIÓN DEL DOMINIO DEL PRODUCTO O MERCADO	NIVEL INTERMEDIO ARTICULACIÓN INTERNA	NIVEL OPERATIVO EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES COTIDIANAS
Defensiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar y conservar el dominio actual de productos o mercados.</li> <li>• Busca la estabilidad del dominio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y control de las operaciones para asegurar o aumentar la eficiencia</li> <li>• Hincapié en la conservación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de bienes o servicios de manera eficiente.</li> <li>• Hincapié en la tecnología utilizada.</li> </ul>
Ofensiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar y localizar nuevas oportunidades de productos o mercados.</li> <li>• Buscar nuevos dominios, aunque sean transitorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar y coordinar los frecuentes cambios en las actividades y las operaciones de la organización.</li> <li>• Hincapié en el cambio organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la flexibilidad de la tecnología para acompañar los cambios en los dominios y modificar continuamente las operaciones.</li> <li>• Hincapié en la flexibilidad tecnológica.</li> </ul>
Analítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar un dominio actual y al mismo tiempo buscar, localizar y explorar nuevas oportunidades.</li> <li>• Buscar la estabilidad de un dominio y al mismo tiempo buscar nuevos dominios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciar la estructura y los procesos de la organización para acomodar y equilibrar áreas de operación estables con áreas dinámicas e inestables.</li> <li>• Hincapié tanto en la conservación como en el cambio organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar tecnología dual para servir a un dominio híbrido estable y cambiante.</li> <li>• Complejidad tecnológica.</li> </ul>
Reactiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta desesperada, improvisada y poco eficaz de la organización, con estrategias inadecuadas y obsoletas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de relación coherente entre la estrategia y la estructura y los procesos de la organización, lo cual provoca dificultades para la integración y la coordinación de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca eficiencia en las operaciones.</li> </ul>

Figura 29. Estrategias organizacionales y sus repercusiones en los tres niveles administrativos.

Fuente: Chiavenato (24).

- Desarrollo organizacional:

El desarrollo organizacional incluye un cambio constante de la misma organización y de los individuos que la constituyen, donde la organización coordina distintas actividades de los trabajadores con el objetivo de llegar a metas. De esta manera, es necesario

que la organización se adapte al cambio constante, pues la tecnología, la estructura, los productos y las personas cambian constantemente en cuanto sus necesidades y objetivos, como se puede observar en la siguiente imagen (25).

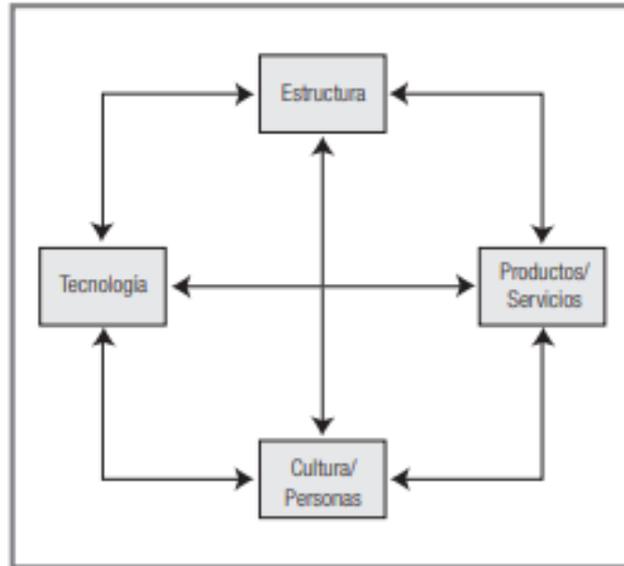


Figura 30. Las cuatro clases de cambio organizacional.

Fuente: Chiavenato, Villamizar y Aparicio (25).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### 3.1. Métodos y alcance de la investigación

##### 3.1.1. Métodos de la investigación

###### A. Método general:

En la presente tesis se empleó el método científico como método general, mientras el tipo de investigación fue el método deductivo debido a que se alcanzaron conclusiones a partir de teoría ya consolidada, complementando con los resultados de la tesis.

###### B. Método específico:

En la presente tesis se empleó el método específico de corte cuantitativo debido a que los datos son descriptivos a partir de una interpretación y análisis estadístico. Asimismo, mediante una encuesta se identificaron los principales factores correctos y de aprendizaje que el recurso humano (trabajadores de la MDCH) tiene como percepción del actual manejo del área de recursos humanos, así como el uso de la observación para identificar desde una opinión propia cuáles son los factores de mejora en el área, correspondiendo a la visión y opinión que tienen los especialistas e Ingenieros Industriales sobre la problemática existente en dicha institución.

### 3.1.2. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación se orienta en el hecho de marcar un precedente para investigaciones futuras, sobre todo por tomar como unidad de prueba una institución pública e importante; asimismo el valor más importante de la presente tesis fue generar propuestas de mejora en la administración de la gestión de talento humano en la Municipalidad de Chilca - Huancayo, 2019.

### 3.2. Diseño de la investigación

El diseño que se empleó fue el correlacional/causal, observacional y transversal; correlacional/causal debido a que se correlacionaron dos variables para llegar a una conclusión; observacional porque se determinó la influencia de la gestión de talento humano en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo en el año 2019; asimismo, fue transversal porque se hizo un estudio en un momento determinado, de acuerdo a las dimensiones: planeación de personal, reclutamiento del recurso humano, selección del recurso humano, evaluación del desempeño, capacitación, y relaciones laborales para la variable: gestión de talento humano, asimismo las dimensiones: complejidad, jerarquía genérica, objetividad, ventaja competitiva, tener fines y/o medios, alineados y/o coherentes, temporalidad, e integración vertical (+) para la variable: estrategia organizacional, con una población elegida de 165 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huancayo.

### 3.3. Población y muestra

#### 3.3.1. Población

La población estuvo compuesta por 425 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chilca.

#### 3.3.2. Muestra

El tamaño de la muestra se determinó empleando la técnica del muestreo aleatorio simple estratificado.

- A. La población total materia de investigación es de 425 personas especialistas.
- B. La muestra se obtuvo empleando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_0^2 p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + Z_0^2 p \cdot q}$$

Dónde:

- n = muestra.
- z = 1.96 (límite de confianza).
- p = probabilidad de acierto (80 %).
- q = probabilidad de no acuerdo (20 %).
- N = población total (465).
- e = margen de error (9 %).
- 1 – α = intervalo de confianza (90 %).

$$n = \frac{(1.96)^2(0.8)(0.20)(65)}{(0.09)^2(39) + (1.96)^2(0.8)(0.20)} = 165$$

Se empleó la técnica del muestreo probabilístico porque se realizó una aplicación de fórmula para el número de muestra la cual sea representativa, en este caso fueron 165 personas, todos trabajadores de la Municipalidad Distrital De Chilca.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de datos en la presente investigación:

Tabla 03. *Técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados.*

TÉCNICA	INSTRUMENTO	DATOS
Observación no experimental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de Check List</li> </ul>	Observación no experimental a través de un Check List que permitió determinar la influencia de la gestión de talento humano en la estrategia organizacional de la Municipalidad de Distrital de Chilca - Huancayo en el año 2019, debido a que se verificó la condición laboral de los trabajadores de dicha institución.
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fichas de encuestas</li> <li>▪ Cuestionario de Gestión de Talento Humano</li> <li>▪ Cuestionario de Estrategia Organizacional</li> </ul>	Con la aplicación de estos instrumentos se alcanzaron: proponer estrategias para la mejora de la administración de la gestión de talento humano en la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo en el año 2019. Asimismo, diseñar una estrategia organizacional para mejorar la gestión de talento humano en Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo en el año 2019.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ficha de sistematización de las encuestas</li> </ul>	Al aplicar las pruebas evaluativas nos permitirán: diagnosticar la situación actual de los procesos de la gestión de talento humano en la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo en el año 2019.
Análisis documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recolección de fuentes secundarias</li> </ul>	Revisión de documentos de fuentes secundarias como documentos y afiches que muestran la información sobre las metas de las sub gerencias y el área de personal.

Fuente: elaboración propia.

### 3.5. Técnicas de análisis y procesamiento de datos

Las técnicas que se utilizaron para el procesamiento y análisis de datos fueron el conteo y la tabulación de los datos derivados de la muestra calculada, incluyendo el uso de la media, moda y mediana, como parte de la estadística descriptiva en sus tres dimensiones de experimentación; asimismo se utilizaron técnicas de la estadística inferencial como medio de validación hipotética, asumiendo inicialmente a las pruebas de normalidad estadística para la elección de una prueba paramétrica de comparación de medias: t de student, así como otra no paramétrica: Wilcoxon; finalmente se procedió a establecer la influencia mediante la igualdad del análisis de varianzas al 95 % de nivel de confianza con el método de ANOVA.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### 4.1. Resultados de la investigación

Previamente para el análisis de los resultados, se ha entrevistado a un especialista del área de recursos humanos que ha trabajado en dicha institución, de tal modo se ha logrado conocer las deficiencias y oportunidades de la sub Gerencia de Personal.

Se identificó que la MDCH tiene como misión: “Somos una institución pública que brinda servicios de calidad (28)” y visión: Chilca, moderno, ordenada y segura con desarrollo humano, con valores, identidad cultural, conciencia ambiental, democrático participativo, con servicios de calidad, con inversión pública y privada dinamizando el desarrollo urbano con una infraestructura socioeconómica preservando el medio ambiente, con desarrollo Sostenible” (28), evidenciando el direccionamiento, orientación a su función principal, a brindar servicio al vecino del distrito.

Asimismo, se pudo observar el organigrama de la institución, mostrada en la siguiente figura, donde se visualiza la ubicación jerárquica de la Sub Gerencia de Personal, además de la distribución derivada de ésta y qué gerencias están supervisadas por ello.

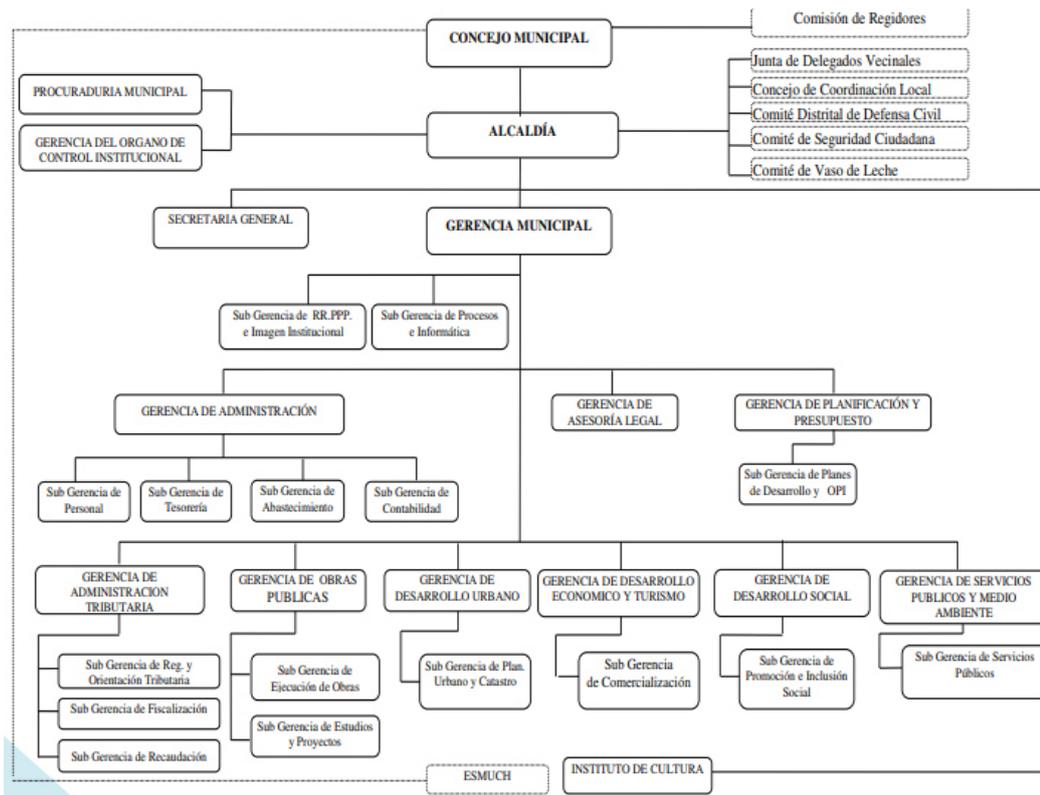


Figura 31. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Chilca.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (7).

Por otro lado, la MDCH posee un plan estratégico institucional donde se encuentran las estrategias y objetivos organizacionales de manera general.



Figura 32. Representación del Plan estratégico Institucional 2015 - 2018.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (29).

De esta manera, la institución posee un FODA (29), que se muestra en la siguiente figura (análisis interno), donde se observan los elementos que se debe implementar respecto al análisis interno, para así reducir las debilidades e incrementar las fortalezas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- La Gestión actual cuenta con mayor conocimiento sobre las necesidades de la población del distrito. 2.- Contamos con políticas de seguridad, un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos tecnológicos e informáticos. 3.- Se cuenta con un canal de diálogo con la población, capacidad de organización y juntas vecinales consolidadas. 4.- Existencia de proyectos que contribuirán con el desarrollo del distrito. 5.- Coordinación permanente entre el alcalde y los funcionarios de la municipalidad. 6.- Gobierno local que promueve una gestión transparente. 7.-Municipalidad con Tecnologías de Información y Comunicación. 8.- Documentos de gestión actualizados (TUPA, MOF, ROF, entre otros).	1.- inadecuada Infraestructura municipal para brindar servicios de calidad. 2.- Carencia de un plan de incentivos para el personal municipal. 3.- Limitada oportunidad de desarrollo y fortalecimiento de capacidades del personal. 4.- Demora en la admisión de los trámites administrativos de la Municipalidad. 5.- Discontinuidad del trabajo planificado por el cambio de Gestión Municipal 6.- Deficiente clima laboral y trabajo en equipo.

Figura 33. Cuadro que muestra el análisis interno institucional.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (29).

Asimismo, el análisis externo institucional muestra que se deben reducir las amenazas y aprovechar las oportunidades para optimizar el desarrollo de talento humano.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- Presencia de organismos e instituciones para alianzas estratégicas. 2.- acceso a nuevas tecnologías de información y comunicación. 3.- Capacitaciones realizadas por instituciones del estado. 4.- Buena relación con instituciones públicas y privadas. 5.- Mercado laboral calificado en gestión pública. 6.- Aceptación favorable por parte de la población, a las políticas de diálogo directo con su autoridad municipal. 7.- Existencia de un gran número de contribuyentes en el distrito. 8.- existencia del plan nacional de incentivos de la gestión pública-MEF.	1.- Incremento de la migración ocasiona mayor demanda de servicios básicos. 2.- Débil conciencia tributaria de los vecinos. 3.- Crecimiento urbano informal y desordenado en el distrito. 4.- Incremento de la corrupción en las organizaciones públicas. 5.- Incremento de la inseguridad ciudadana. 6.- Medios de comunicación distorsionan información sobre la gestión.

Figura 34. Cuadro que muestra el análisis externo institucional.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (29).

- Gestión de talento humano en la Municipalidad Distrital de Chilca:

o Sub Gerencia de Personal:

La subgerencia de personal es la encargada de los recursos humanos y la gestión de talento humano en la MDCH, ésta posee la descripción mostrada en la siguiente figura referencial.

#### SUB GERENCIA DE PERSONAL

##### ARTICULO 44: ÁMBITO DE ACCIÓN

La Sub Gerencia de Personal es un órgano de apoyo encargado de programar, dirigir, coordinar, controlar, ejecutar y evaluar las actividades del Sistema de Personal, a fin de fomentar una cultura y un ambiente óptimo para asegurar un clima laboral que permita lograr mayores niveles de productividad y calidad de los servicios.

Está a cargo de un funcionario de confianza con denominación de Sub Gerente, quien depende jerárquicamente del Gerente de administración y coordina con todas las unidades orgánicas de la municipalidad.

La Ley N° 30057, el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, y las Directivas que emite SERVIR son normas sustantivas que rigen sus funciones y actividades, para el mejor cumplimiento de sus funciones tiene a su cargo el área de:

- Bienestar Social

##### ARTICULO 45: FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

El Sub Gerente de Personal tiene las siguientes funciones:

1. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del Sistema de Personal de la Municipalidad.
2. Proponer al Gerente de Administración los lineamientos de política en materia de gestión de personal.
3. Propiciar el desarrollo de personal realizando acciones de capacitación para mejorar el desarrollo de sus funciones.
4. Dirigir y emitir los lineamientos para el proceso de formulación del Manual de Perfiles de Puestos-MPP
5. Elaborar y proponer a la Gerencia de Administración el Presupuesto Analítico de personal (PAP) y/o el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE).
6. Elaborar y difundir documentos técnicos normativos del Sistema de Recursos Humanos, formular el cuadro Nominativo de Personal (CNP).
7. Mantener actualizados los procesos de registros y escalafón de personal en

Figura 35. Descripción de la sub gerencia de personal.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (7).

La Sub Gerencia de Personal (SGP) tiene las funciones de programar, dirigir, coordinar, controlar, ejecutar y evaluar las actividades del personal afín de fomentar cultura y un ambiente óptimo para asegurar un clima laboral que permita lograr mayores niveles de productividad y calidad.

Los objetivos a cumplir se enfocan en base a las funciones propias del personal del área enfocado al MOF y ROF (funciones de cada subgerencia, perfil profesional, etc.); por otro lado, la SGP no cuenta con indicadores de medidores como KPIs u otros. En cuanto a la medición, la Sub Gerencia de Personal, a la fecha mide el desempeño laboral mediante el cumplimiento de funciones por necesidad, y no se considera la satisfacción del personal; el área no realiza un test para diagnosticar la satisfacción del personal, como tampoco cuenta con un área de psicología para mejorar los problemas emocionales de los colaboradores o para identificar oportunidades de mejora en el desempeño.

a) Integración de personas:

- Reclutamiento de personal: la MDCH hace su convocatoria partir del requerimiento de cada sub gerencia, de esta manera informan de sus convocatorias de forma pública en su página web, como se muestra en la figura siguiente.

SEGUNDA CONVOCATORIA							
Nro CAS	DESCRIPCIÓN	AREA	REQUISITOS	BASES	EVALUACION CURRICULAR		RESULTADO FINAL
1	• 02 Fiscalizadores Tributarios	Subgerencia de Fiscalización Tributaria			Acta	Resultado	Acta Resultado
2	• 01 Promotor de Educación Ambiental	Subgerencia de Servicios Públicos			Acta	Resultado	Acta Resultado
3	• 01 Asistente administrativo • 01 Responsable de la Unidad Formuladora • 01 Proyectista	Gerencia de Obras Públicas			Acta	Resultado	Acta Resultado
4	• 01 Responsable de Adquisiciones • 01 Colizador	Subgerencia de Abastecimiento			Acta	Resultado	Acta Resultado
5	• 02 Arquitectos • 01 Asistente Técnico • 02 Notificadores • 01 Encarjado de Fiscalización	Subgerencia de Planeamiento Urbano y Catastro			Acta	Resultado	Acta Resultado

Figura 36. Convocatoria pública de personal de la MDCH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (28).

De esta manera, cada interesado puede conocer los detalles de la convocatoria a través del documento adjunto, pues es el único lugar donde se publican las convocatorias de personal, donde también se detalla la descripción, propuesta salarial y requisitos.

**SUB GERENCIA DE PERSONAL**

**1. OBJETIVO DEL SERVICIO:**

CONTRATAR LOS SERVICIOS DE 02 ASISTENTES ADMINISTRATIVOS PARA LA SUB GERENCIA DE PERSONAL

**REQUERIMIENTOS TECNICOS MINIMOS**

- Estudios universitarios de las carreras de Derecho, Administración, Contabilidad, Economía y/o afines.
- Conocimiento en Ofimática.
- Programas, capacitaciones y/o cursos de especialización en Gestión Pública.
- Experiencia mínima de 06 meses en la administración pública o privada.
- Tener RUC vigente.

**COMPETENCIAS**

- Alto sentido de responsabilidad proactivo, capacidad de laborar eficazmente en equipo.
- Disponibilidad inmediata y dedicación a tiempo completo

**FUNCIONES A REALIZAR**

- Emitir la elaboración de documentos, informes técnicos para posteriormente ser entregados a la Procuraduría Pública Municipal.
- Proyectar Resoluciones del Pago de Sentencias Judiciales, de acuerdo a lo que el Poder Judicial ordene.
- Emitir memorándums para solicitar presupuesto para el pago de sentencias judiciales.
- Emitir informe sobre el pago de sentencias judiciales y elaborar un consolidado del total de pago de sentencias judiciales para el año 2020.
- Formar parte de comisiones y/o equipos de trabajo según requiere oficina.
- Otras que sean asignados por su jefe inmediato.

**PLAZO**  
TIEMPO: 03 meses

**RETRIBUCION A PERCIBIR AFECTOS A DESCUENTOS DE LEY**  
S/. 1,000.00



Figura 37. Requisitos de la convocatoria de trabajo en la MDCH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (28).

De igual manera, se publican las bases y anexos de la convocatoria de trabajo, para que así los postulantes tengan conocimientos de cómo postular y los documentos a presentar; también se detalla el cronograma del proceso.

El postulante será responsable de la exactitud y veracidad de los documentos presentados.

Los formatos podrán ser llenados por cualquier medio, incluyendo el manual, debiendo llevar la rúbrica del postulante, de carácter obligatorio.

**2.3. DOCUMENTOS SOLICITADOS**

**Documentación de presentación obligatoria (copias simples):**

- a) Copia del DNI del postulante (Vigente).
- b) Declaración Jurada en la que el postulante declare que no se encuentra inhabilitado administrativa o judicialmente para contratar con el Estado, **Anexo N° 01**.
- c) Declaración Jurada en la que el postulante señale que no recibe del Estado doble percepción de ingresos, **Anexo N° 02**
- d) Declaración Jurada en la que el postulante declare algún parentesco que tuviese con funcionarios de la Municipalidad Distrital de Chilca, **Anexo N° 03**
- e) Declaración Jurada de no contar con antecedentes penales y judiciales de sanciones de cese, destitución o proceso de determinación de responsabilidades Municipalidad Distrital de Chilca, **Anexo N° 04**
- f) Declaración Jurada de no tener antecedentes penales ni deudas alimentarias, **Anexo N° 05**
- g) Currículum Vitae, debidamente sustentado y documentado en copia simple.
- h) Adjuntar su ficha RUC
- i) Suspensión de renta de 4ta. Categoría a los que superen los S/. 1,500.00 nuevos soles de su remuneración bruta.



Figura 38. Bases y anexos de la convocatoria de trabajo de la MDCH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (28).

### Reclutamiento interno y externo:

El reclutamiento interno en la MDCH no se da de forma continua o recurrente, a menos que en una subgerencia cambien de responsabilidades a un personal si el jefe de ésta lo solicita dependiendo a el perfil del puesto.

- Selección de personal:

La selección de personal en la MDCH se da a través de un cronograma establecido, como se muestra en la siguiente figura.



**II. ETAPAS DE LA SELECCIÓN**

**2.1. CRONOGRAMA DE LA ETAPA DE SELECCIÓN**

ETAPAS DE LA SELECCIÓN	FECHAS
Aprobación de la Convocatoria	11 de Setiembre del 2020
Publicación de la Convocatoria en el Portal Web de la Municipalidad y Publicación en la Dirección Regional de Trabajo.	11 Setiembre del 2020 al 24 de Setiembre del 2020
Presentación de Expedientes	25 de Setiembre 2020 en el horario de 08:00 a.m. a 2:00 p.m. (Mesa de partes de la M.D.CH.)
Resultado de Evaluación curricular	26 de Setiembre del 2020 (09:30 A.M.)
Entrevista personal	28 de Setiembre del 2020 (09:00 A.M.)
Resultados Finales	28 de Setiembre del 2020 (7:00 P.M.)
Suscripción de contrato	02 días hábiles después de la publicación de los resultados finales
Presentación e Inicio de Labores	01 de Octubre del 2020



Figura 39. Cronograma de la etapa de selección en la MDCH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (28).

### Proceso de selección de personal:

El proceso de selección en la MDCH se da en primer lugar con el cumplimiento de requisitos mínimos obligatorios, donde se selecciona los perfiles que cumplen los requisitos mínimos planteados.

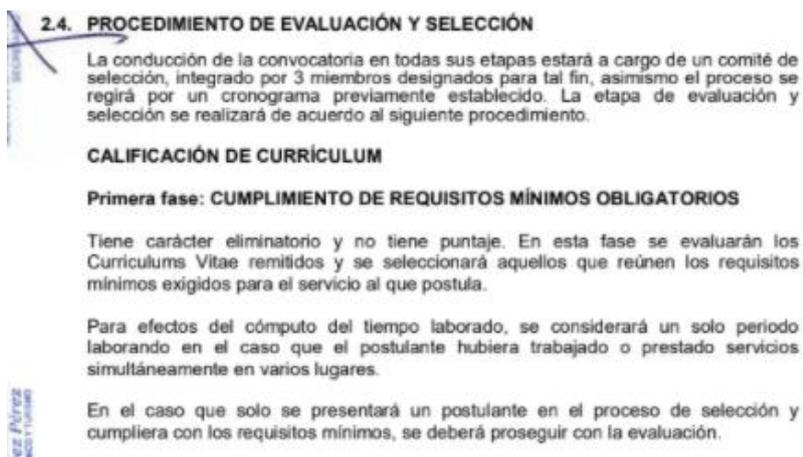


Figura 40. Primera fase de selección de personal.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (28).

La segunda fase trata sobre la evaluación curricular donde el concursante adquiere puntos de acuerdo a su perfil profesional, conocimiento adicional certificado y en la entrevista profesional.

**Segunda fase. EVALUACIÓN CURRICULAR**

Para la calificación del Curriculum Vitae, se tomará en cuenta un total de 50 puntos distribuidos por rangos según los requisitos de servicios, en los siguientes factores:

**1. EVALUACIÓN CURRICULAR - CARGO PROFESIONAL (50 puntos)**

GRADOS Y TÍTULOS: 35 PUNTOS	
Bachiller	10 puntos
Titulado profesional	05 puntos adicionales
Maestría	10 puntos adicionales
Doctorado	10 puntos adicionales
Experiencia: Máximo (10 puntos)	
De 1 a 5 años	05 puntos
Por cada año adicional	01 puntos
Actualización Profesional: Máximo (05 puntos)	
Por cada Diplomado	02 puntos
Lectivas. Por cada seminario adicional	0.5 puntos

ENTREVISTA PERSONAL (50 puntos)

Figura 41. Segunda fase de selección de la MDCH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (28).

La siguiente etapa es el cargo técnico donde se puntúa los diplomas, seminarios o cursos que el postulante posee.

**2. EVALUACIÓN CURRICULAR – CARGO TÉCNICO (50 puntos)**

GRADOS Y TÍTULOS: 35 PUNTOS	
Estudiante universitario o nivel técnico	10 puntos
Egresado	10 puntos adicionales
Título técnico	05 puntos adicionales
Título Universitario	10 puntos adicionales
Experiencia: Máximo (10 puntos)	
De 1 a 5 años	05 puntos
Por cada año adicional	01 puntos
Actualización Profesional: Máximo (05 puntos)	
Por cada Diplomado	02 puntos
Seminarios o cursos con un mínimo de 72 hrs Lectivas Por seminario adicional, con un máximo de 05	0.5 puntos

ENTREVISTA PERSONAL (50 puntos)

Figura 42. Evaluación curricular del proceso de selección de la MDCH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (28).

Finalmente, se hace una evaluación curricular por el cargo auxiliar donde se obtiene puntuación por experiencia y grado académico. Así como la entrevista personal, donde se evalúa el desenvolvimiento del postulante en cuanto a preguntas de su *Curriculum Vitae* (CV) y preguntas de los encargados, el máximo puntaje es de 50 puntos.

**3. EVALUACIÓN CURRICULAR – CARGO AUXILIAR (50 puntos)**

GRADOS Y TÍTULOS: 35 PUNTOS	
Estudios secundarios culminados	20 puntos
Egresado Universitario	02 puntos adicionales
Egresado Inst. Tecnológico	04 puntos adicionales
Título técnico	06 puntos adicionales
Bachiller universitario	08 puntos adicionales
Título Universitario	10 puntos adicionales
(En el eventual caso, que el postulante no tenga estudios secundarios culminados, la comisión, calificara de acuerdo al último nivel educativo alcanzado, considerando el cargo al que postula).	
Experiencia: Máximo (15 puntos)	
De 1 a 5 años	10 puntos
Por cada año adicional	01 puntos
Actualización Profesional: Máximo (05 puntos)	
Seminarios o cursos con un mínimo de 72 hrs .Lectivas Por seminario adicional, con un máximo de 05	01 puntos

Actualización profesional: máximo 05 puntos

**Tercera fase: Entrevista Personal**

La entrevista personal se desarrolla en la Academia Municipal ubicada entre la Avenida 9 de Diciembre y Arequipa – Chilca. Se evaluara los requisitos o cualidades personales o establecidas, competencias, así como los conocimientos y experiencia sobre el servicio al cual postula. Esta etapa tendrá un puntaje máximo de 50 puntos. El puntaje se obtendrá promediando la calificación otorgada por cada miembro de la Comisión Especial.

Figura 43. Evaluación curricular - Cargo auxiliar de la selección de personal de la MDCH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (28).

Finalmente, se da el resultado del proceso a través de la plataforma virtual de la MDCH donde se da a conocer los puntajes y los postulantes que fueron admitidos al puesto en mención.

 <b>SUB GERENCIA DE PERSONAL</b>						
1. Contratar los servicios de 02 Asistentes Administrativos						
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	EVALUACIÓN CURRICULAR (0-50)	ENTREVISTA (0-50)	RESULTADO FINAL	CONDICIÓN
1	RAIPARI CAMPOS ANDREA MILAGROS	Asistente Administrativo	44	46	90	SELECCIONADO
2	ROJAS MAYTA JEAN CARLO CESAR	Asistente Administrativo	42	45	87	SELECCIONADO
2. Contratar los servicios de 01 Especialista en elaboración de planillas						
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	EVALUACIÓN CURRICULAR (0-50)	ENTREVISTA (0-50)	RESULTADO FINAL	CONDICIÓN
1	CONTRERAS BRUNO MIRSA CINTHYA	Especialista en planillas	40	40	80	SELECCIONADO
3. Contratar los servicios de 01 Secretario Técnico						
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	EVALUACIÓN CURRICULAR (0-50)	ENTREVISTA (0-50)	RESULTADO FINAL	CONDICIÓN
1						DESIERTO
2						
3						



Figura 44. Resultados de selección de la MDCH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (28).

- Orientación de las personas:
  - Cultura organizacional: la cultura organizacional de la MDCH se da en un ambiente neutro debido a que es una entidad pública donde aparte de desempeñar sus funciones, deben de desarrollar actividades propias de una municipalidad, como apoyo en otras áreas si es necesario, participación en eventos protocolares, etc.
  - La socialización organizacional: la socialización organizacional de la MDCH se da a través de la introducción del nuevo personal a través de una pequeña presentación de parte del jefe hacia todo el equipo de trabajo o sub gerencia. Asimismo, se logra la socialización del nuevo integrante a través de las actividades propias de la MDCH como desfiles, celebraciones por días festivos, concursos de deporte, etc.

b) Organización de personas:

- Diseño de puestos:

El diseño y descripción de puesto debe ser a través del Manual de Organización y Funciones (MOF), donde cada puesto muestra el perfil profesional que cada uno requiere y así como la cantidad de experiencia.

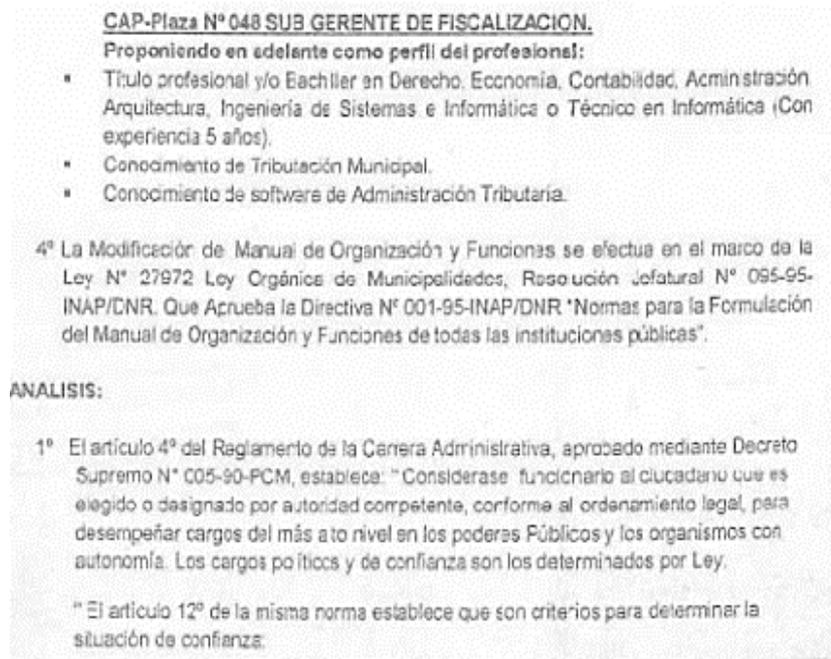


Figura 45. Perfil profesional de puestos en la MDCH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (28).

Asimismo, el MOF muestra la descripción de las funciones de cada puesto de trabajo, donde se describe las funciones específicas del puesto que ocupa cada trabajador como se muestra en la siguiente figura; sin embargo, en la práctica se realizan muchas más funciones debido a que a veces existe deficiencia de personal, así como escases de talento humano en ciertas áreas o funciones.

SUB GERENCIA DE FISCALIZACIÓN	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1.	Planear, organizar, dirigir, controlar, coordinar y evaluar las actividades de la Sub Gerencia.
2.	Emitir informes Técnica de recursos impugnativos de su competencia y proyectar las resoluciones respectivas.
3.	Formular, proponer y supervisar las normas y procedimientos que correspondan al ámbito de su competencia.
4.	Envío de valores en forma oportuna a la Sub Gerencia de Recaudación y/o a la oficina de ejecución coactiva según los plazos de ley.
5.	Programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las actividades de fiscalización destinadas a verificar el cumplimiento de las obligaciones de pago de las deudas tributarias y administrativas.
6.	Verificar y controlar los Registros de Predios y Contribuyentes de la Sub Gerencia de Registro y Orientación Tributaria y de otras áreas.
7.	Efectuar el seguimiento selectivo de contribuyentes principales con el fin de asegurar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
8.	Desarrollar planes de fiscalización para detectar contribuyentes omisos y/o contribuyentes con sub valuaciones al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
9.	Supervisar la actualización de la cuenta corriente de los contribuyentes deudores en la Sub Gerencia de Fiscalización.
10.	Supervisar la actualización del inventario de valores de la Sub Gerencia de Fiscalización.
11.	Controlar y programar las inspecciones de campo para los predios que hayan determinado omisión y/o subvaluación.
12.	Fiscalizar y controlar el correcto desarrollo urbano del distrito de acuerdo a las ordenanzas y normas urbanas vigentes y emitir las papeletas de infracción.
13.	Efectuar el control permanente a las obras en ejecución, actividades y elementos de publicidad exterior mediante la implementación periódica de campañas de fiscalización en cumplimiento de las normas y/o reglamentos vigentes en coordinación con la sub gerencia de Planeamiento.
14.	Notificar a través de la policía Municipal, a los propietarios y/o contribuyentes que incumplan con las normas y/o reglamentos vigentes referentes a construcciones actividades comerciales y publicidad exterior.
15.	Supervisar el cumplimiento de normas Tributarias y Administrativas.
16.	programar y dirigir operativos de control de licencias a los establecimientos industriales, comerciales y profesionales y su correspondiente declaración jurada en el giro autorizado al establecimiento, así como el certificado de defensa civil u otros.
17.	Efectuar la coordinación y seguimiento con otras Gerencias y Sub Gerencias para la consecución de los procedimientos de sanciones.

Figura 46. Funciones específicas del perfil de puesto de la MDCH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (28).

- Evaluación del desempeño:

La evaluación de desempeño no se da en la MDCH por la subgerencia de personal, pero paulatinamente se da por el jefe de cada subgerencia en donde el trabajador se desarrolla y éste se encarga de fiscalizar solo cuando el trabajador no realiza sus funciones, enviando memorándum respectivamente.

- Desempeño de los trabajadores: lo cual influye directamente en el cumplimiento de metas para el gobierno local. Por otro lado, en el Estado, muchas de estas metas poseen incentivos por cumplimiento, por ende, si se logra cumplir dichas metas, se dirige un presupuesto considerable para la mejora de la propia institución como la mejora del distrito. Asimismo, no todos los colaboradores se sienten identificados con la institución, es por ello, que se evidencia una carencia de una cultura organizacional y un clima laboral apropiado para los colaboradores.

		PERIODO					2021 - 2023
<b>VISIÓN TERRITORIAL- PLAN DE DESARROLLO LOCAL CONCERTADO</b>							
Al 2030 Chilca gobierno local moderno, ciudad segura con desarrollo económico territorial y calidad ambiental con ciudadanos que acceden a los servicios básicos para mejorar la calidad de vida.							
<b>MISIÓN INSTITUCIONAL - PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL</b>							
Promover el desarrollo urbano, económico, social, medio ambiental, humano e institucional en el ámbito poblacional y territorial del distrito de Chilca por medio de una adecuada prestación de bienes y servicios públicos de manera eficiente y oportuna.							
<b>I. PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO NACIONAL 2021</b>	EJE ESTRATEGICO 1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas	EJE ESTRATEGICO 2. Oportunidades y acceso a los servicios.	EJE ESTRATEGICO 3. Estado y gobernabilidad	EJE ESTRATEGICO 4. Economía, competitividad y empleo	EJE ESTRATEGICO 5. Desarrollo regional e infraestructura	EJE ESTRATEGICO 6. Recursos naturales y ambiente	
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
<b>II. PLAN DE DESARROLLO LOCAL CONCERTADO (2017 - 2030)</b>	EJE TERRITORIAL 1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas	EJE TERRITORIAL 2. Oportunidades y acceso a los servicios	EJE TERRITORIAL 3. Gestión municipal, gobernabilidad y seguridad ciudadana	EJE TERRITORIAL 4. Economía, competitividad y empleo	EJE TERRITORIAL 5. Desarrollo territorial e infraestructura	EJE TERRITORIAL 6. Recursos naturales y medio ambiente.	
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
<b>III. PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (2020-2023)</b>	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (OEI) 04. Promover el desarrollo humano y los hábitos saludables en el distrito	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (OEI) 01. Mejorar las condiciones de habitabilidad en el distrito	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (OEI) 09. Fortalecer la gestión institucional	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (OEI) 08. Promover la competitividad económica en el distrito	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (OEI) 05. Promover el desarrollo urbano territorial ordenado y sostenible en el distrito	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (OEI) 03. Promover la gestión ambiental en el distrito	
		OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (OEI) 06. Mejorar el servicio de transporte y tránsito en el distrito	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (OEI) 07. Reducir los índices de inseguridad ciudadana en el distrito	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (OEI) 01. Incrementar la oferta turística con enfoque cultural en el distrito		OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (OEI) 11. Protección de la población y sus medios de vida frente a peligros de origen natural y antrópicos	
		OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (OEI) 02. Contribuir con la calidad de los servicios educativos en el distrito					

Figura 47. POI 2021-2023 SISFOH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (28).

<b>IV. PLAN DE GOBIERNO - GESTION 2019 - 2022</b>	INSTALAR LA MESA MULTISECTORIAL DE LUCHA CONTRA LA ANEMIA INFANTIL	SANEAMIENTO BASICO INTEGRAL DE CHILCA ALTA	REESTRUCTURACION ORGANICA DE SERENAZGO	GESTIONAR LA INVERSION MERCADO LAS MALVINAS WANKA - AUQUIMARCA	HABILITACIONES URBANA DE CHILCA ALTA	RECUPERAR LOS ESPACIOS DE RECREACION
	CREACION DE LA CASA DE LA MUJER Y LA FAMILIA	MEJORAMIENTO DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE CHILCA CENTRO Y ZONA SUR	FORTALECER CAPACIDADES DE SERENAZGO	PROMOCIONAR RECURSO TURISTICO DE TANQUISCANCHA	RECUPERACION Y MANTENIMIENTO DE VIAS	EJECUTAR LA INVERSION DE PARQUE ZONAL DE COTO COTO Y MALECON TURISTICO DE AUQUIMARCA
		GESTIONAR LA CREACION DE INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLOGICO DEL SUR	REINGENIERIA INSTITUCIONAL	PROMOCIONAR RECURSO TURISTICO DE MIRADOR SAN MIGUEL		EJECUTAR INVERSION DE POLIDEPORTIVO DE ECHADERO
		GESTIONAR EL CENTRO EDUCATIVO CIENTIFICO YACHAY CHILQUENSE	PLAN DE CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DE SERVIDORES			CIERRE DE BOTADEROS Y ZONAS DEGRADADAS
		GESTIONAR EL HOSPITAL ESTRATEGICO DE CHILCA II-1 Y PROMOVER PROGRAMAS REGIONALES	PROGRAMA CERO CORRUPCION			ZONIFICACION Y CREACION DE PARQUE DEL RECICLAJE
			PROMOVER LA PARTICIPACION DE ORGANIZACIONES CIVILES			GESTIONAR PLANTA TRATAMIENTO DE TIRANAPAMPA
						EQUIPAMIENTO DE COMPACTADORES PARA LA LIMPIEZA PUBLICA
						GESTIONAR LA INVERSION DE CANALIZACION DEL RIO CHILCA Y RIO ALI

Figura 48. POI 2021-2023 SISFOH (2).

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (28).

El desempeño también se puede medir a través del Plan Operativo Institucional, como se muestra en la siguiente figura anterior, donde el POI 2021-2023 SISFOH muestra qué indicadores se deben de considerar como parte de la meta o estrategia de la sub gerencia, y cómo los trabajadores deben involucrarse en alcanzarlo a través de las actividades y metas que se muestran que se deben cumplir, de esta manera se puede también evaluar si los trabajadores se han desempeñado correctamente si logran culminar todas las estrategias y metas planteadas.

- Recompensar a las personas: el régimen que se desarrolla en la MDCH, es el régimen CAS que se aplica en entidades públicas. “El Contrato Administrativo de Servicios (en adelante CAS) es un régimen laboral especial de la administración pública (30)”, donde los derechos del trabajador se detallan en la siguiente figura.

Remuneración no menor a la remuneración mínima legalmente	Jornada máxima de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales.	Descanso semanal obligatorio de veinticuatro (24) horas	Tiempo de refrigerio
Aguinaldo por Fiestas Patrias y Navidad	Vacaciones remuneradas de treinta (30) días naturales.	Licencias con goce de haber por maternidad, paternidad	Gozar de los derechos a que hace referencia la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
A la libertad sindical, ejercitada conforme a lo establecido en el Texto Único Ordenado de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo.	Al régimen de pensiones y al seguro complementario de riesgo	Afilación a EsSalud	Certificado de trabajo

Figura 49. Derechos y restricciones del CAS.

Fuente: Chanamé (30).

- Remuneración: esta se da de acuerdo a el perfil del puesto que se desarrolla y cuyo monto se sabe al momento de postular.
- Prestaciones de servicio: poseen las siguientes restricciones (30):

- A la compensación por tiempo de servicio (CTS).
- No cuenta con el beneficio de las gratificaciones (aun cuando se mencione que tienen derecho a un aguinaldo).
- No cuenta con estabilidad laboral (al poder dejar de renovarse el contrato).
- Participación en utilidades.

c) Desarrollo de personas:

- Capacitación:

En la MDCH no se dan capacitaciones para el desarrollo de funciones de forma efectiva y continua, lo cual genera sesgo en aprovechamiento del tiempo y menor eficiencia. Asimismo, se debe dar el conocimiento acerca de la Ley servir: “es el régimen laboral único al cual el gobierno busca que migren voluntariamente todos los trabajadores del Estado, excepto los de carreras especiales como las fuerzas armadas, policía nacional, salud, educación, entre otras, señaló la Autoridad Nacional de Servicio Civil (31)”, como parte de la capacitación en cuanto a la ley donde pertenece y de la que debe tener conocimiento para saber sobre derechos, obligaciones y sanciones.

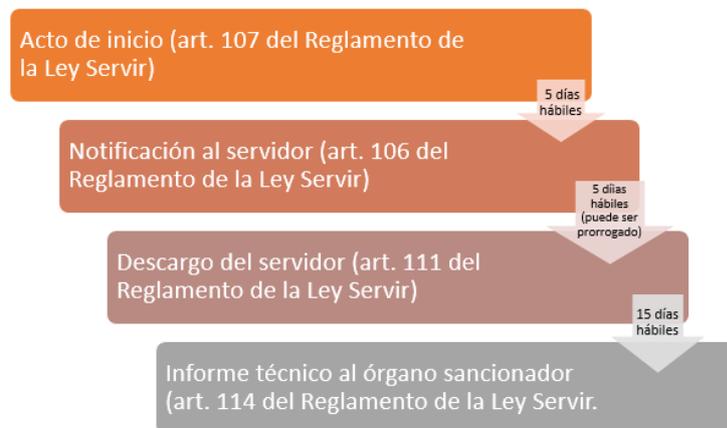


Figura 50. Etapas de capacitación sobre la Ley Servir.

Fuente: RRP Noticias (31).

- Desarrollo de las personas y de la organización:
  - Desarrollo de personas: no hay muchas oportunidades de crecimiento profesional o una línea de carrera en la MDCH debido a la burocracia e intereses políticos.
  - Trabajadores problemáticos: las infracciones y sanciones aplicadas a los trabajadores son depende de la sub gerencia de personal, de acuerdo a la gravedad de la falta, el tipo de sanción será remitida desde un memorándum hasta el despido definitivo. Sin embargo, se puede seguir el proceso sancionador siguiendo las recomendaciones del órgano instructor, siendo el proceso mostrado en la siguiente figura.



Figura 51. Fase sancionadora de acuerdo al órgano instructor.

Fuente: Chanamé (30).

- Estrategias organizacionales actuales de la Municipalidad Distrital de Chilca:

La Sub Gerencia de Personal (SGP) posee un tipo de liderazgo tradicional en el que se trabaja mediante ejecución de funciones, más no en mejorar el rendimiento de los colaboradores. Esta brecha vuelve los procesos administrativos mucho más burocráticos de los que ya existe. Un ejemplo de las estrategias que la universidad ya posee, es la siguiente donde se prioriza la capacitación de los servidores públicos en la MDCH (29). Se observa que la inversión en el personal genera directamente un mejor servicio al ciudadano.

EJE ESTRATEGICO N° III : Gestión Pública, Gobernabilidad y seguridad ciudadana											
OBJETIVO ESTRATEGICO : Gobierno municipal moderno, transparente, eficiente y eficaz con participación vecinal que promueve la seguridad ciudadana											
UNIDADES ORGANICAS RESPONSABLES : Alcaldía, Concejo Municipal, Gerencia Municipal, Procuraduría Pública Municipal, Gerencia de Asesoría Legal, Gerencia de Secretaría General, Gerencia de Planificación y Presupuesto, Gerencia de administración, Sub Gerencia de Planes de Desarrollo y OPI, Sub Gerencia de Personal, Participación Vecinal, Sub Gerencia de Procesos e Informática, Sub Gerencia de Relaciones Públicas e Imagen Institucional, Sub Gerencia de Control Institucional, Unidad Formuladora-GOP, Estudios y Proyectos - GOP, Área de Liquidación- GOP, Gerencia de Administración Tributaria, Sub Gerencia de Registro y Orientación Tributaria, Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria, Sub Gerencia de Recaudación Tributaria, Ejecución Coactiva, Sub Gerencia de Abastecimiento, Sub Gerencia de Contabilidad, Sub Gerencia de Tesorería, Unidad de Mantenimiento de Infraestructura, Almacén Central, Patrimonio, Apoyo a la Acción Comunal, Seguridad Ciudadana (Serenazgo)											
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	LINEA DE BASE	TENDENCIA	META				UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE	
						2015	2016	2017	2018		
1	Capacitar a los servidores de la MDCH para brindar servicios de calidad a la población.	Servidores de la MDCH capacitados para que laboren con responsabilidad, vocación de servicio y sean promotores del desarrollo local	Numero de servidores capacitados de la MDCH	Numero de servidores capacitados de la MDCH	s.i.	Constante	720	720	720	720	*Sub Gerencia de Personal

Figura 52. Objetivo estratégico de la MDCH.

Fuente: Municipalidad Distrital de Chilca (29).

En función de lo analizado anteriormente, se ha generado una tabla con los objetivos organizacionales de la MDCH, aquellas que están directamente relacionadas con la gestión de talento humano, basándonos en las metas de la MDCH y cómo se maneja el área de RRHH.

Tabla 04. *Propuesta de objetivos institucionales.*

Objetivos propuestos para el área de RRHH en la MDCH
Alcanzar las metas institucionales anuales, a través de programas de capacitación sobre temas relacionados al desarrollo de cada área o labor en la que se desempeña cada colaborador respectivamente.
Promover una gestión municipal transparente a través de la eficiencia de los colaboradores.
Brindar servicio de calidad a los usuarios de la MDCH a través de la gestión talento humano de la institución.

Fuente: elaboración propia.

La MDCH debe incorporar las siguientes estrategias organizacionales; en primer lugar, es indispensable actualizar el Reglamento Interno de Trabajo, MOF y ROF, los mismos permitirán organizar las gerencias dentro la municipalidad de manera más productiva. En segundo lugar, se debe actualizar el perfil profesional de todos los colaboradores para poder delegar las funciones específicas dentro de cada gerencia, así se evitará rotaciones tradicionales, y, por el contrario, se optimizarán el alcance de resultados por área. En tercer lugar, se debe actualizar y capacitar a las diferentes áreas por cada gerencia, ya que muchas de estas trabajan con limitaciones. Finalmente, se debe plantear el incentivar al personal vulnerable y adulto mayor al cese de funciones, para permitir mejorar el rendimiento con nuevos talentos.

Asimismo, se propone realizar las siguientes estrategias complementarias; primero, Kanvas, lo cual permitirá la mejora de los procesos administrativos; segundo, Lean Office, que permitirá la mejora de la cultura y clima en la organización; tercero, Lean Management, orientada en la eliminación de desperdicios administrativos; cuarto, la sistematización de procesos, que permitirá guardar y preservar información, evitar pérdidas así como la manipulación y distorsión de la información para mejorar proyecciones y resultados dentro de la Municipalidad.

Tabla 05. *Propuestas estratégicas organizacionales de la MDCH.*

Estrategia	NIVEL INSTITUCIONAL: ELECCIÓN DEL DOMINIO DEL PRODUCTO O MERCADO	NIVEL INTERMEDIO: ARTICULACIÓN INTERNA	NIVEL OPERATIVO: EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES COTIDIANAS
Defensivo	Generar reconocimiento a la eficiencia lograda de sus trabajadores con resoluciones de reconocimiento provenientes de la Alcaldía.	Fomentar una línea de carrera a nivel institucional o reclutamiento interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el trabajo en equipo en sus respectivas sub gerencias para alcanzar los objetivos institucionales.</li> <li>- El personal busca actualizarse de forma personal, con cursos de especialización y de ofimática.</li> </ul>
Ofensivo	Implementar capacitaciones de diversos temas de crecimiento profesional para fomentar el reconocimiento institucional.	Supervisar la actualización profesional del personal, promover las capacitaciones con temas que se desempeñen acorde a cada área donde el personal laboral para mejorar la productividad del personal.	Optimizar el tiempo de servicio y la calidad de atención a los usuarios o el tiempo de los procesos administrativos que los usuarios disponen.
Analítica	Aumentar procesos burocráticos para generar orden en los procesos y reducir la carga laboral a las áreas.	Incrementar la cantidad de colaboradores para optimizar procesos y tiempo en el desempeño de personal.	Organizar las oficinas y los procesos que se desarrollan para optimizar calidad y tiempo de servicio.
Reactiva	Generar ascensos a los trabajadores que desempeñen correctamente sus funciones.	Rotación de colaboradores sin formación académica adecuada al puesto o conocimiento desfasado de éste.	Eliminar desperdicio de tiempo y de recursos al momento de desarrollar sus funciones.

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.1. Prueba de hipótesis

Para seleccionar la prueba de hipótesis adecuada, se determinó inicialmente la distribución normal de los datos recolectados mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (encuesta).

Según Triola (32) para muestras mayores a 50 (muestra de 165, independiente de los grados de libertad -ítems del instrumento-) se emplea la prueba de Kolmogorov-Smirnov, y si es menor el de Shapiro-Wilk, por tanto, de la columna de Kolmogorov-Smirnov presentada a continuación se cotejan los valores de significancia estadística (sig.), comparándolos frente al nivel de significancia al 95 %, es decir, 0.05.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
TotalmenteDeAcuerdo	,143	27	,164	,916	27	,031
ParcialmenteDeAcuerdo	,178	27	,028	,915	27	,031
ParcialmenteEnDesacuerdo	,155	27	,097	,894	27	,010
TotalmenteEnDesacuerdo	,175	27	,034	,939	27	,116

Figura 53. Representación de la prueba de normalidad.

Fuente: elaboración propia empleando SPSS.

Se plantean los siguientes supuestos comparativos:

- $H_0$ : Los datos presentan distribución normal ( $x > 0.05$ ).
- $H_a$ : Los datos no presentan distribución normal ( $x < 0.05$ ).

Llegando a las siguientes conclusiones estadísticas tras la comparación respecto de la consideración de los ítems y su relación intrínseca con los indicadores de las variables de estudio y respecto de la percepción de los trabajadores de la MDCH (muestra representativa) en relación a su nivel de satisfacción tras el desarrollo inicial y tentativo de la propuesta planteada y mostrada en las tablas 04 y 05, de modo que se establezca si existe influencia o no entre las variables de estudio (ítem totalmente de acuerdo en comparación frente a los demás ítems):

- a) Totalmente de acuerdo:  $x = 0.164 > 0.05$  (si hay distribución normal).
- b) Parcialmente de acuerdo:  $x = 0.028 < 0.05$  (no hay distribución normal).
- c) Parcialmente en desacuerdo:  $x = 0.097 > 0.05$  (si hay distribución normal).
- d) Totalmente en desacuerdo:  $x = 0.034 < 0.05$  (o hay distribución normal).

En función de aquello, si existe distribución normal se emplea una prueba de hipótesis paramétrica o probabilística, caso contrario con no se da la distribución normal, ya que en dicho caso se emplea una prueba de hipótesis no paramétrica o no probabilística (32), por tanto, se establece el entorno comparativo del ítem totalmente de acuerdo:

- a) Parcialmente de acuerdo, respecto de su análisis comparativo: prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas.
- b) Parcialmente en desacuerdo, respecto de su análisis comparativo: prueba de t de student para muestras relacionadas.
- c) Totalmente en desacuerdo, respecto de su análisis comparativo: prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas.

Las cuáles se desarrollan a continuación.

- a) Para el ítem de totalmente de acuerdo en comparación con el ítem parcialmente de acuerdo:

Estadísticos de contraste <sup>a</sup>	
	Parcialmente DeAcuerdo - TotalmenteDe Acuerdo
Z	-,240 <sup>b</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	,810

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

Figura 54. Representación de la prueba de Wilcoxon.

Fuente: elaboración propia empleando SPSS.

De la presente prueba, fuera del valor estadístico de “Z” asociado a los rangos, interesa el p-valor o significancia estadística, el cual fue de  $p = 0.810$ , comparando de la siguiente manera según lo propuesto por Triola (32):

- $H_0$ : No existen diferencias entre que los trabajadores de la MDCH consideran estar totalmente de acuerdo de que la gestión de talento humano favorece a la estrategia organizacional de la municipalidad y el estar parcialmente de acuerdo.
- $H_a$ : Existen diferencias entre que los trabajadores de la MDCH consideran estar totalmente de acuerdo de que la gestión de talento humano favorece a la estrategia organizacional de la municipalidad y el estar parcialmente de acuerdo.

➔ Conclusión estadística:

Se tiene que:  $p < 0.05$  es igual a decir rechazo de la hipótesis nula, por tanto,  $p = 0.810$  es mayor que  $0.05$ , aceptando así la hipótesis nula: no existen diferencias entre que los trabajadores de la MDCH consideran estar totalmente de acuerdo de que la gestión de talento humano favorece a la estrategia organizacional de la municipalidad y el estar parcialmente de acuerdo.

b) Para el ítem de totalmente de acuerdo en comparación con el ítem parcialmente en desacuerdo:

Prueba de muestras relacionadas									
		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación tp.	Error tp. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	TotalmenteDeAcuerdo - ParcialmenteEnDesacuerdo	64,222	42,552	8,189	47,389	81,055	7,842	26	,000

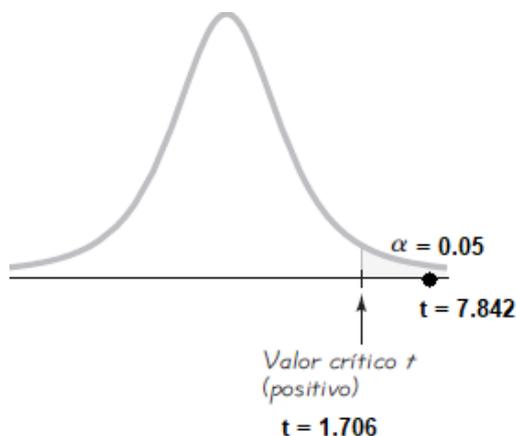


Figura 55. Representación de la prueba de t de student.

Fuente: elaboración propia empleando SPSS.

Para el cotejo del valor crítico de prueba se procedió a intersecar los valores de grados de libertad para la prueba, así como el nivel de significancia al 95 % (ver anexo 06); se observa gráficamente que el valor de t recae en una zona de rechazo de  $H_0$ , frente a los siguientes supuestos:

- $H_0$ : Los trabajadores de la MDCH no consideran estar totalmente de acuerdo de que la gestión de talento humano favorece a la estrategia organizacional de la municipalidad, frente al estar parcialmente en desacuerdo
- $H_a$ : Los trabajadores de la MDCH consideran estar totalmente de acuerdo de que la gestión de talento humano favorece a la estrategia organizacional de la municipalidad, frente al estar parcialmente en desacuerdo.

➔ Conclusión estadística:

Al rechazar la hipótesis nula, se valida la afirmación que los trabajadores de la MDCH consideran estar totalmente de acuerdo de que la gestión de talento humano favorece a la estrategia organizacional de la municipalidad, frente al estar parcialmente en desacuerdo.

c) Para el ítem de totalmente de acuerdo en comparación con el ítem totalmente en desacuerdo:

	TotalmenteEn Desacuerdo - TotalmenteDe Acuerdo
Z	-4,542 <sup>b</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos positivos.

Figura 56. Representación de la prueba de Wilcoxon (2).

Fuente: elaboración propia empleando SPSS.

De la presente prueba, fuera del valor estadístico de “Z” asociado a los rangos, interesa el p-valor o significancia estadística, el cual fue de  $p = 0.000$ , comparando de la siguiente manera según lo propuesto por Triola (32):

- $H_0$ : No existen diferencias entre que los trabajadores de la MDCH consideran estar totalmente de acuerdo de que la gestión de talento humano favorece a la estrategia organizacional de la municipalidad y el estar totalmente en desacuerdo.
- $H_a$ : Existen diferencias entre que los trabajadores de la MDCH consideran estar totalmente de acuerdo de que la gestión de talento humano favorece a la estrategia organizacional de la municipalidad y el estar totalmente en desacuerdo.

→ Conclusión estadística:

Se tiene que:  $p < 0.05$  es igual a decir rechazo de la hipótesis nula, por tanto,  $p = 0.000$  es menor que  $0.05$ , rechazando así la hipótesis nula: existen diferencias entre que los trabajadores de la MDCH consideran estar totalmente de acuerdo de que la gestión de talento humano favorece a la estrategia organizacional de la municipalidad y el estar totalmente en desacuerdo.

Para la comparación final, se aplicó la prueba de ANOVA como entorno comparativo de análisis de varianzas entre los ítems considerados. Se comparó el ideal (ítem) de totalmente de acuerdo frente a los demás, ya que propiamente describe y refleja a la significancia estadística asociada a la determinación de la influencia de una variable sobre otra, para el caso, frente a los 3 subgrupos cotejados por el instrumento.

→ Se formulan las siguientes hipótesis de análisis de varianza (ANOVA):

- $H_0$ :  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$  (las medias poblaciones son iguales).
- $H_a$ :  $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$  (las medias poblaciones no son iguales).

Dónde:  $\mu$  es la varianza (entendida por cada número para cada ítem), que es una medida de dispersión que representa la variabilidad de una serie de datos respecto a su media.

**Prueba de homogeneidad de varianzas**

TotalmenteDeAcuerdo

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1,721	5	18	,181

**ANOVA**

TotalmenteDeAcuerdo

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	9356,374	8	1169,547	,656	,722
Intra-grupos	32087,033	18	1782,613		
Total	41443,407	26			

Figura 57. Representación de la prueba de homogeneidad de varianzas y ANOVA.

Fuente: elaboración propia empleando SPSS.

La prueba de homogeneidad de varianza, derivado de la prueba o estadístico de Levene, se asocia a que si se tiene un valor de significancia estadística (sig.) menor o igual que 0.05 se rechaza la hipótesis de igualdad de varianzas, lo cual para la presente se da inversamente, debido a que el sig. = 0.181 > 0.05, aceptando la  $H_0$ : las medias poblaciones son iguales. A partir de ello, se analiza la tabla de ANOVA para también el valor de significancia estadística (sig.), dónde si es menor o igual que 0.05 se rechaza la hipótesis de igualdad de medias.

➔ **Conclusión estadística:**

Se alcanzó el valor de sig. = 0.722, que es mayor que 0.05, de tal modo se acepta la hipótesis de igualdad de medias ( $H_0$ ), que quiere decir que: no existen diferencias significativas entre los grupos, es decir, cada grupo, respecto de su propia media, refleja una distribución que permite validar una igualdad; así también, entre ellos se da el mismo escenario.

#### 4.2. Discusión de resultados

Con los resultados obtenidos sobre la influencia de talento humano en las estrategias organizacionales de la MDCH se afirma que al tener un valor de:  $p=0.810$ , por tanto, mayor que  $0.05$ , demostrando que no existen diferencias entre que los trabajadores de la MDCH consideran estar totalmente de acuerdo de que la gestión de talento humano favorece a la estrategia organizacional de la municipalidad y el estar parcialmente de acuerdo. Aquello concuerda con lo propuesto por Valentín (11) donde se afirma que existe una relación directa entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral en una institución pública.

Por otro lado, la Municipalidad Distrital de Chilca debe guiarse más de la misión y visión de la institución, debido a que, por cultura organizacional, un gran porcentaje de sus colaboradores no sabe cuáles son ni de qué trata. No existen canales de comunicación directos o de gestión de talento humano para que los trabajadores optimicen sus resultados y metas, así como el cumplimiento de estrategias organizacionales de la institución.

Finalmente, en términos generales podemos consolidar una opinión propia sobre el desempeño actual del área de recursos humanos. Se ha observado la baja importancia que se le da al desempeño laboral de los trabajadores, así como a la cultura organizacional de éstos. Todo ello causa el bajo rendimiento en sus funciones y la baja identificación que tienen con la institución, lo cual influye directamente con el alcance o cumplimiento de los objetivos y las estrategias organizacionales que la municipalidad posee a nivel burocrático y de satisfacción del vecino del distrito.

## CONCLUSIONES

- A. El valor de sig. = 0.722 que es mayor que 0.05 respecto de la prueba de igualdad de varianzas (ANOVA), de tal modo que se acepta que no existen diferencias significativas entre los grupos, es decir, cada grupo, respecto de su propia media, refleja una distribución que permite validar una igualdad, validando así que existe la gestión de talento humano influye en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca
- B. El valor de  $p = 0.810$  es mayor que 0.05, aceptando así que no existen diferencias entre que los trabajadores de la MDCH consideran estar totalmente de acuerdo de que la gestión de talento humano favorece a la estrategia organizacional de la municipalidad y el estar parcialmente de acuerdo.
- C. Los trabajadores de la MDCH consideran estar totalmente de acuerdo de que la gestión de talento humano favorece a la estrategia organizacional de la municipalidad, frente al estar parcialmente en desacuerdo.
- D. El valor de  $p = 0.000$  es menor que 0.05, rechazando así que existen diferencias entre que los trabajadores de la MDCH consideran estar totalmente de acuerdo de que la gestión de talento humano favorece a la estrategia organizacional de la municipalidad y el estar totalmente en desacuerdo.

## RECOMENDACIONES

- A. El área de recursos humanos debe tomar en cuenta los resultados de la encuesta aplicada debido a que hay evaluaciones importantes para la mejora de varios aspectos en dicha área.
- B. El área de recursos humanos debería generar estrategias directas sobre el talento humano, debido a que existe relación directa entre la productividad de los recursos humanos y las estrategias organizacionales que se propongan.
- C. La gerencia municipal debe incrementar su enfoque en el área de recursos humanos debido a que ésta es de vital importancia para la satisfacción del usuario.
- D. Se debería de aplicar una evaluación trimestral de 360° a los colaboradores de la institución, para que posteriormente se realicen estudios, aplicaciones, propuestas y conclusiones para la mejora.
- E. Aplicar encuestas a los usuarios de la institución, para que posteriormente se realicen estudios y conclusiones de las mismas.
- F. Generar una mejor gestión de talento humano a través de la implementación de línea de carrera, incentivos, implementación de capacitaciones, mejora de recursos utilizados en el desarrollo de las labores de los trabajadores, etc.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. GESTION.PE. Estas son las 10 empresas más admiradas de Perú en el 2017. [online]. 2017. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/empresas/son-10-empresas-admiradas-peru-2017-142410-noticia/?ref=gesr>
2. INDEED. Evaluaciones de UNIQUE S.A. [online]. 2020. Disponible en: <https://pe.indeed.com/cmp/Unique-S.a/reviews>
3. GESTION.PE. Los dueños de BELCORP y YANBAL serían los más ricos del Perú. [online]. 2016. Disponible en: <https://gestion.pe/tendencias/duenos-belcorp-yanbal-serian-ricos-peru-24618-noticia/?ref=gesr>
4. OCHOA, V. *Competencia directa: Natura desplaza en ventas a Ésika mientras que Unique sigue liderando* [online]. 2019. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/empresas/competencia-directa-natura-desplaza-ventas-ebel-unique-sigue-liderando-268275-noticia/?ref=gesr>
5. MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL. Seguimiento y Evaluación - Sello Municipal. [online]. 2019. Disponible en: [http://www.midis.gob.pe/sello\\_municipal/](http://www.midis.gob.pe/sello_municipal/)
6. TEJADA, R. *Propuesta de Estrategias para recursos humanos en la gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua*. 2016.
7. MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHILCA. Página web de la Municipalidad Distrital de Chilca. [online]. 2019. Disponible en: <https://www.munichilca.gob.pe/site/>
8. BRICEÑO, A. y TÁVARA, P. Plan Estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Cajabamba. *Universidad César Vallejo*. 2018.
9. BARZOLA, M. *El Estrés en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chilca*. 2004.
10. OSORIO, Y. y ZARAVIA, F. *Gestión del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial - Gobierno Regional de Huancavelica - 2016*. 2016.

11. VALENTÍN, H. *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur*, 2016. [online]. 2016. Disponible en: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESIS VALENTÍN RODRÍGUEZ%2C HUGO AMÉRICO.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESIS_VALENTÍN_RODRÍGUEZ%2C_HUGO_AMÉRICO.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
12. GENG, J., MATICORENA, S., PAUCA, G. y SALAZAR, F. *Planeamiento Estratégico del Distrito Chilca, Huancayo, Junín*. . 2019. 167.
13. RODRÍGUEZ, L. *Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional*. Universidad Libre de Colombia, 2016.
14. MORA, L. *Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT Sistemas de Información S.A.* [online]. 2008. Disponible en: <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
15. GALLEGOS, M. *Estrategia de gestión de talento humano en el hotel Mansión Santa Isabella en la ciudad de Riobamba*. 2017.
16. MENDOZA, P. *Planteamiento Estratégico en gerencia*. .
17. D'ALESSIO, F. *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. 2008.
18. D'ALESSIO, F. *El proceso estratégico* [online]. 2008. Disponible en: [https://issuu.com/ivanss\\_3/docs/el\\_proceso\\_estrat\\_gico\\_-\\_fernando\\_](https://issuu.com/ivanss_3/docs/el_proceso_estrat_gico_-_fernando_)
19. MONOGRAFIAS. *Gestión del Talento Humano*. [online]. 2018. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>
20. BARRAGÁN, H. *Capital Humano*. [online]. 2018. Disponible en: <http://ugmcapitalhumano1.blogspot.com/>
21. ORELLANO, E. *El planeamiento estratégico y el nivel de influencia en la gestión por resultados de los gobiernos locales de las Provincias de Huancayo y Concepción en el año 2019*. Universidad cesar Vallejo, 2019.
22. CHIAVENATO, I. *Gestión del Talento Humano*. 2009.

23. RIQUELME, M. Estrategia Organizacional (definición y etapas) - Web y Empresas. [online]. 2017. Disponible en: <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional/>
24. CHIAVENATO, I. *Comportamiento Organizacional*. 2008.
25. CHIAVENATO, I., VILLAMIZAR, G. y APARICIO, J. *Administración de recursos humanos* [online]. 1983. ISBN 9701061047. Disponible en: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDFapplicability> for this approach.
26. PACHECO, Y. *Diseño de un plan estratégico de la empresa H&S consultoría en seguridad industrial para el periodo 2019 - 2030* [online]. 2020. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12394/7323>
27. FONSECA, Y. *Prevalencia de caries dental en estudiantes del 2do grado en las escuelas estatales Virgen de Fátima Chongos bajo y domingo Faustino. Huancayo 2018*. 2018.
28. MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHILCA. Página web de la Municipalidad Distrital de Chilca. [online]. 2020. Disponible en: <https://www.munichilca.gob.pe/site/>
29. MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHILCA. *Plan Estratégico Institucional 2015-2018 Municipalidad Distrital De Chilca*. 2018.
30. CHANAMÉ, J. Lo que debes saber sobre el régimen CAS. [online]. 2020. Disponible en: <https://lpderecho.pe/regimen-cas-decreto-legislativo-1057-contrato-administrativo-servicio/#:~:text=El contrato administrativo de servicio,de trabajo o régimen especial.>

## **ANEXOS**

**Anexo 01. Matriz de consistencia.**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Problema general:</p> <p>¿Cómo influye la gestión de talento humano en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>*¿Cómo influye la integración de personas en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019?</p> <p>*¿Cómo influye la organización de personas en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019?</p> <p>*¿Cómo influye el desarrollo de personas en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la influencia de la gestión de talento humano en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>*Establecer la influencia de la integración de personas en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.</p> <p>*Establecer la influencia de la organización de personas en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.</p> <p>*Establecer la influencia del desarrollo de personas en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>La gestión de talento humano influye significativamente en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>*La integración de personas influye significativamente en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.</p> <p>*La organización de personas influye significativamente en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.</p> <p>*El desarrollo de personas influye significativamente en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo, 2019.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>*Gestión de talento humano.</p> <p>Variable dependiente</p> <p>*Estrategia organizacional.</p>	<p>Método de investigación</p> <p>Inductivo y analítico.</p> <p>Método específico</p> <p>Cuantitativo.</p> <p>Tipo de investigación</p> <p>Aplicada, observacional y comparativa.</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>Básica</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>Correlacional - demostrativo</p> <p>GTH → EO</p> <p>Población</p> <p>420</p> <p>Muestra</p> <p>165</p>

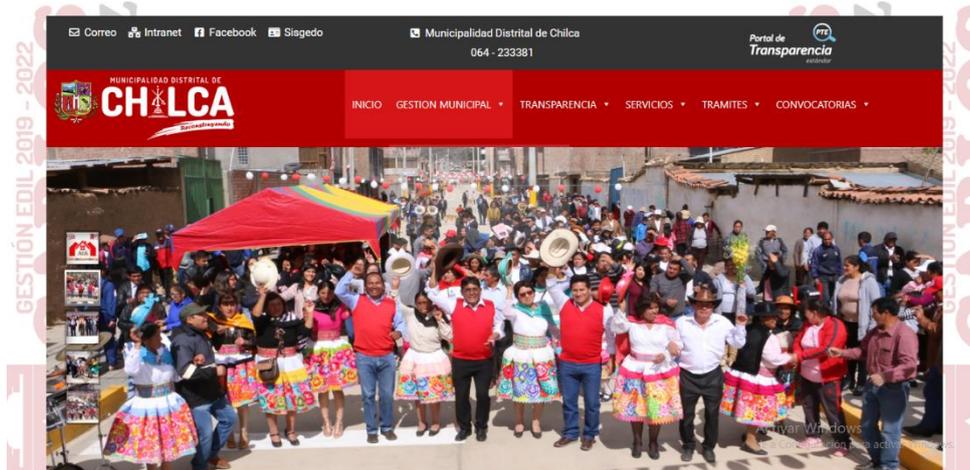
**Anexo 02.** Matriz de operacionalización de variables.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Escala Valorativa
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Integración de personas	Reclutamiento de personal	¿Considera Ud. que el MOF (manual de organización y funciones) influye en el reclutamiento del personal?	Encuesta, entrevista y observaciones	Escala de medición de Likert, índices: Totalmente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo
			¿La eficiencia en el reclutamiento del talento humano influye en la calidad de atención brindada a los usuarios?		
		Selección de personal	¿Considera Ud. que el MOF (manual de organización y funciones) influye en la selección de personal?		
		Orientación de personas	¿Considera Ud. que se favorecen las relaciones laborales debido a un buen desempeño del liderazgo de los colaboradores?		
	¿Considera Ud. que la cultura organizacional influyen en el desarrollo del liderazgo?				
	Organización de personas	Diseño de puestos	¿Las funciones ejercidas por los colaboradores coinciden con su grado académico?		
			¿Considera Ud. que los trabajadores poseen un grado académico adecuado para su función en la que se desempeñan?		
		Evaluación de desempeño y satisfacción	¿Considera Ud. que la evaluación de satisfacción y desempeño influyen en definir las estrategias de un plan estratégico?		
			¿La experiencia del trabajador influye en su desempeño laboral?		
	Desarrollo de personas	Capacitación	¿Considera Ud. que el desempeño laboral influye en la definición de objetivos de un plan estratégico?		
			¿Considera Ud. que la capacitación sobre un plan estratégico influye en la implementación de estrategias?		
		Desarrollo de Personas y organizaciones	¿La calidad de desempeño de los colaboradores tiene influencia por las capacitaciones que se les brinda?		
			¿La jerarquía del personal influye en las relaciones laborales?		
	¿La jerarquía del personal influye en el desempeño laboral?				

Estrategia Organizacional	Nivel institucional	Imagen institucional	¿Considera Ud. Que la labor de talento humano influye en la imagen institucional?	Encuesta, entrevista y observaciones	Escala de medición de Likert, índices: Totalmente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo
			¿Cree que los trabajadores poseen creatividad para solucionar quejas e inconvenientes?		
		Calidad	¿La atención brindada al usuario por los trabajadores se puede considerar como eficiente?		
			¿Considera Ud. que la identificación de la insatisfacción del usuario influye en la mejor atención a los usuarios?		
		Planeamiento	¿Considera Ud. que el desempeño laboral influye en la elección de estrategias de un plan estratégico?		
			¿La planeación de personal incide en una eficiente selección de personal?		
	Nivel intermedio	Contribución de mejora	¿La implementación de un protocolo para la toma de decisiones influye en la mejor atención al usuario?		
		Tecnología	¿Considera Ud. Que un software de recursos humanos (que incluya datos del colaborador, desempeño, etc.) generaría impacto en la gestión de talento humano?		
		Metas	¿Considera Ud. Que la correcta gestión de talento humano influye en el alcance de metas institucionales?		
	Nivel operativo	Eficiencia	¿El tiempo de atención a los usuarios es adecuado?		
		Procedimientos	¿El trabajador que labora en atención al usuario tiene un protocolo de atención?		
		Satisfacción del usuario	¿La atención al usuario realizada por el colaborador genera satisfacción en los usuarios?		
			¿Tener tiempos de atención a los usuarios similares para cada tipo de tramite mejorara la satisfacción del usuario?		

### Anexo 03. Complemento de información primaria y secundaria.

Algunos extractos para la presente investigación se obtuvieron de la página web de la Municipalidad Distrital de Chilca, donde se encuentra basta información sobre las sub - gerencias que manejan recursos humanos y cómo se distribuye el capital humano, asimismo se encuentra el MOF y ROF, que dan a conocer el reglamento e indica las funciones de los trabajadores.



*Página web principal de la MDCH.*

Asimismo, el jefe de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Chilca, el especialista en Recursos Humanos, Ray Reyes Pacheco, brindó información mediante el desarrollo de una entrevista, de modo que se alcance ampliar el panorama general de cómo se maneja la municipalidad en el área de recursos humanos.

Entrevista al especialista:

➔ Especialista entrevistado: Ray Reyes Pacheco.

1. ¿Cuál es la misión y visión de la MDCH?

La MDCH establece una misión y visión propia; por parte de la misión: “somos una institución pública que brinda servicios de calidad” y la visión: “Chilca, moderno, ordenada y segura con desarrollo humano, con valores, identidad cultural, conciencia ambiental, democrático participativo, con servicios de calidad, con inversión pública y privada dinamizando el desarrollo urbano con una infraestructura socioeconómica preservando el medio ambiente, con Desarrollo Sostenible.

2. ¿Cuál es el objetivo del área de RRHH de la MDCH? ¿Existe una especie de medidor de objetivos que se deben cumplir?

El objetivo de la SGP es de programar, dirigir, coordinar, controlar, ejecutar y evaluar las actividades del sistema de personal afín de fomentar cultura y un ambiente óptimo para asegurar un clima laboral que permita lograr mayores niveles de productividad y calidad. Los objetivos a cumplir se enfocan en base a las funciones propias del personal del área enfocado al MOF y ROF, por otro lado, SGP no cuenta con indicadores de medidores como KPIs u otros.

3. ¿Se mide el desempeño o satisfacción del trabajador de la MDCH? Si la respuesta es afirmativa ¿cómo se hace? y ¿qué se hace con esta información?

La SGP a la fecha mide el desempeño laboral mediante el cumplimiento de funciones por necesidad, y no se considera la satisfacción del personal, el área no realiza test para diagnosticar la satisfacción del personal, como tampoco cuenta con un área de psicología para mejorar los problemas emocionales de los colaboradores.

4. ¿El área de RRHH posee estrategias organizacionales para mejorar la productividad o desempeño de los trabajadores?

La SGP posee un tipo de liderazgo tradicional en el que se trabaja mediante ejecución de funciones, más no en mejorar el rendimiento de los colaboradores. Esta brecha vuelve los procesos administrativos mucho más burocráticos de los que ya existe.

5. ¿Ud. considera que el desempeño de los trabajadores de la MDCH influye en el cumplimiento de metas que tiene la MDCH como organización?

Considero que el desempeño de todos los colaboradores influye directamente en el cumplimiento de metas para el gobierno local. Recordemos que, en el Estado, muchas de estas metas poseen incentivos por cumplimiento, por ende, si se logra cumplir dichas metas, se dirige un presupuesto considerable para la mejora de la propia institución como la mejora del distrito. Por otro lado, no todos los

colaboradores se sienten identificados con la institución, es por ello, que evidenciamos de una carencia de una cultura organizacional y un clima laboral apropiado para los colaboradores.

6. ¿Qué estrategias organizacionales propondría ud para el área de RRHH de la MDCH?

A mi parecer habría muchos cambios; primero, es indispensable actualizar el Reglamento Interno de Trabajo, MOF Y ROF, los mismos permitirán organizar las gerencias dentro la municipalidad de manera más productiva. Segundo, se debe actualizar el perfil profesional de todos los colaboradores para poder delegar las funciones específicas dentro de cada gerencia. Así evitaremos rotaciones tradicionales, y, por el contrario, optimizaremos resultados por área. Tercero, se buscaría actualizar y capacitar a las diferentes áreas por cada gerencia, ya que muchas de estas trabajan con limitaciones.

7. ¿Qué estrategias organizacionales propondría Ud. para la MDCH?

Se propondría realizar las siguientes estrategias. Primero, Kanvas, permitirá mejora de los procesos administrativos. Segundo, Lean Office, permitirá la mejora de la cultura y clima en la organización Tercero, Lean Management, permitirá eliminar desperdicios administrativos. Cuarto, sistematización de procesos, permitirá guardar la información, evitar pérdida, manipulación y distorsión de la información para mejorar proyecciones y resultados dentro de la municipalidad. Quinto, incentivar al personal vulnerable y adulto mayor al cese de funciones, para permitir mejorar el rendimiento con nuevos talentos.

**Anexo 04. Encuesta aplicada.**

**ENCUESTA**

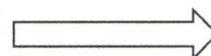
**INSTRUCCIONES:**

La siguiente encuesta tiene por objetivo determinar la Influencia de la Gestión de Talento humano en la Estrategia Organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca – Huancayo-2019, para el desarrollo de una Tesis de Investigación.

**DATOS GENERALES:**

**ÁREA EN LA QUE LABORA:** Desarrollo Social **FECHA:** 13 / 11 / 19

Marque con una (x) la opción de su preferencia		TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	¿Considera Ud. que el MOF (manual de organización y funciones) influye en el reclutamiento del personal?	X			
2	¿La eficiencia en el reclutamiento del talento humano influye en la calidad de atención brindada a los usuarios?	X			
3	¿Considera Ud. que el MOF (manual de organización y funciones) influye en la selección de personal?		X		
4	¿Considera Ud. que se favorecen las relaciones laborales debido a un buen desempeño del liderazgo de los colaboradores?	X			
5	¿Considera Ud. que la cultura organizacional influyen en el desarrollo del liderazgo?		X		
6	¿Las funciones ejercidas por los colaboradores coinciden con su grado académico?		X		
7	¿Considera Ud. que los trabajadores poseen un grado académico adecuado para su función en la que se desempeñan?	X			
8	¿Considera Ud. que la evaluación de satisfacción y desempeño influyen en definir las estrategias de un plan estratégico?	X			
9	¿La experiencia del trabajador influye en su desempeño laboral?		X		
10	¿Considera Ud. que el desempeño laboral influye en la definición de objetivos de un plan estratégico?		X		
11	¿Considera Ud. que la capacitación sobre un plan estratégico influye en la implementación de estrategias?		X		
12	¿La calidad de desempeño de los colaboradores tiene influencia por las capacitaciones que se les brinda?		X		
13	¿La jerarquía del personal influye en las relaciones laborales?		X		
14	¿La jerarquía del personal influye en el desempeño laboral?	X			
15	¿Considera Ud. Que la labor de talento humano influye en la imagen institucional?			X	
16	¿Cree que los trabajadores poseen creatividad para solucionar quejas e inconvenientes?		X		



Marque con una (x) la opción de su preferencia		TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
17	¿La atención brindada al usuario por los trabajadores se puede considerar como eficiente?		X		
18	¿Considera Ud. que la identificación de la insatisfacción del usuario influye en la mejor atención a los usuarios?		X		
19	¿Considera Ud. que el desempeño laboral influye en la elección de estrategias de un plan estratégico?		X		
20	¿La planeación de personal incide en una eficiente selección de personal?	X			
21	¿La implementación de un protocolo para la toma de decisiones influye en la mejor atención al usuario?		X		
22	¿Considera Ud. Que un software de recursos humanos (receptor de datos primarios, desempeño, etc) generaría impacto en la gestión del talento humano?		X		
23	¿Considera Ud. Que la correcta gestión del talento humano influye con el alcance de metas institucionales?	X			
24	¿El tiempo de atención a los usuarios es adecuado?	X			
25	¿El trabajador que labora en atención al usuario tiene un protocolo de atención?	X			
26	¿La atención al usuario realizada por el colaborador genera satisfacción en los usuarios?	X			
27	¿Tener tiempos de atención a los usuarios similares para cada tipo de tramite mejorara la satisfacción del usuario?	X			

**Gracias por su colaboración!**

**Anexo 05.** Evidencias fotográficas.



*Encuesta aplicada a trabajadora de la MDCH.*



*Encuesta aplicada a trabajador de la MDCH.*

**Anexo 06.** Tabla del libro de Triola para la determinación del valor crítico de prueba de t de student.

TABLA A-3 Distribución t: Valores críticos t					
Grados de libertad	Área en una cola				
	0.005	0.01	0.025	0.05	0.10
Grados de libertad	Área en dos colas				
	0.01	0.02	0.05	0.10	0.20
1	63.657	31.821	12.706	6.314	3.078
2	9.925	6.965	4.303	2.920	1.886
3	5.841	4.541	3.182	2.353	1.638
4	4.604	3.747	2.776	2.132	1.533
5	4.032	3.365	2.571	2.015	1.476
6	3.707	3.143	2.447	1.943	1.440
7	3.499	2.998	2.365	1.895	1.415
8	3.355	2.896	2.306	1.860	1.397
9	3.250	2.821	2.262	1.833	1.383
10	3.169	2.764	2.228	1.812	1.372
11	3.106	2.718	2.201	1.796	1.363
12	3.055	2.681	2.179	1.782	1.356
13	3.012	2.650	2.160	1.771	1.350
14	2.977	2.624	2.145	1.761	1.345
15	2.947	2.602	2.131	1.753	1.341
16	2.921	2.583	2.120	1.746	1.337
17	2.898	2.567	2.110	1.740	1.333
18	2.878	2.552	2.101	1.734	1.330
19	2.861	2.539	2.093	1.729	1.328
20	2.845	2.528	2.086	1.725	1.325
21	2.831	2.518	2.080	1.721	1.323
22	2.819	2.508	2.074	1.717	1.321
23	2.807	2.500	2.069	1.714	1.319
24	2.797	2.492	2.064	1.711	1.318
25	2.787	2.485	2.060	1.708	1.316
26	2.779	2.479	2.056	1.706	1.315
27	2.771	2.473	2.052	1.703	1.314
28	2.763	2.467	2.048	1.701	1.313
29	2.756	2.462	2.045	1.699	1.311
30	2.750	2.457	2.042	1.697	1.310

**Anexo 07.** Dispersión de los datos hallados mediante la encuesta asociada a la prueba de normalidad estadística.

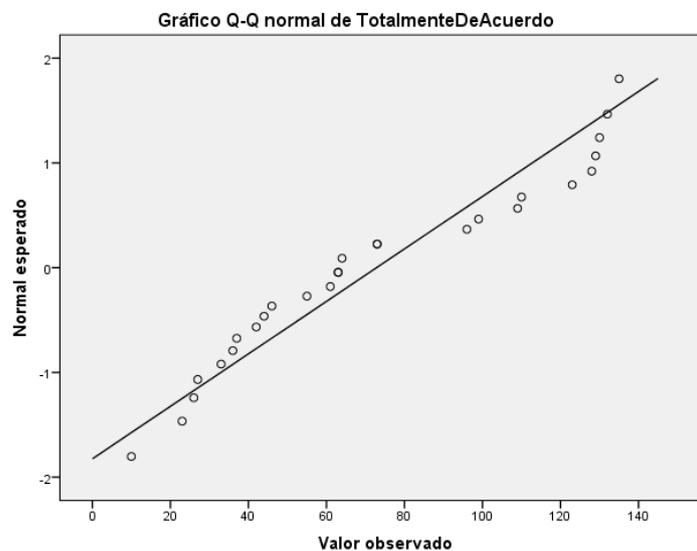


Gráfico Q-Q normal de ParcialmenteDeAcuerdo

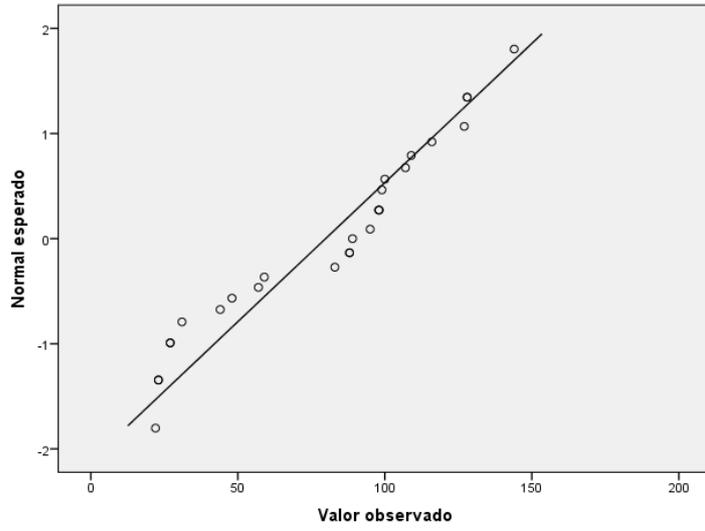


Gráfico Q-Q normal de ParcialmenteEnDesacuerdo

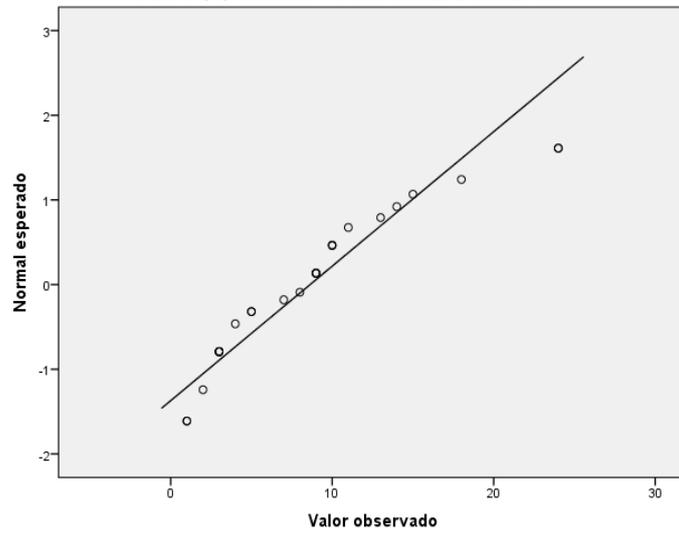
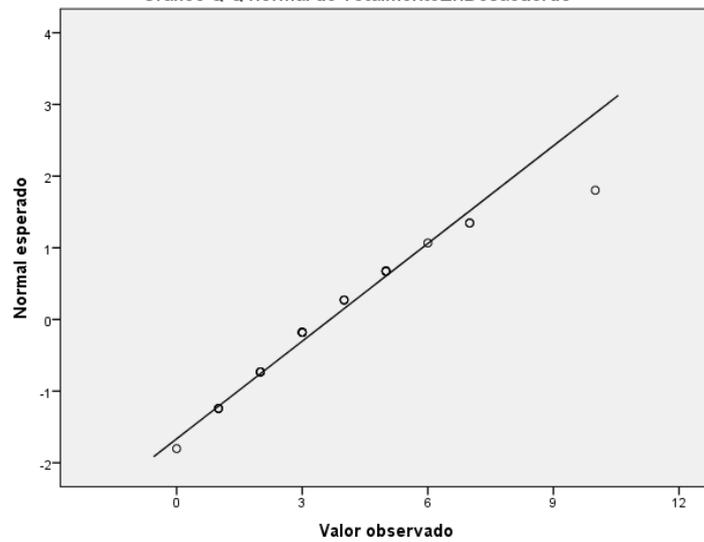


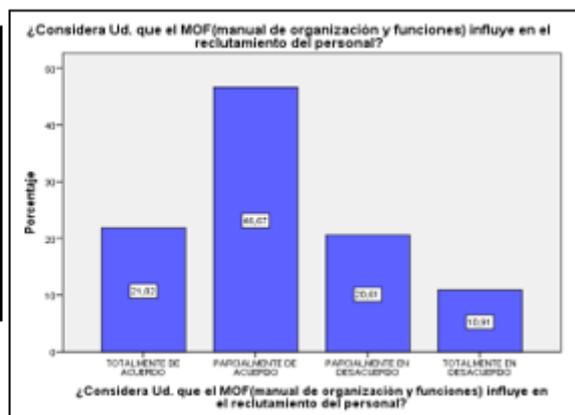
Gráfico Q-Q normal de TotalmenteEnDesacuerdo



**Anexo 08.** Análisis y organización de la ficha técnica de recolección de datos: frecuencias y estadísticos descriptivos.

1. ¿Considera Ud. que el MOF (Manual de Organización y Funciones) influye en el reclutamiento del personal?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		2,2061
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,90727
Varianza		,823
Asimetría		,472
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		33.90%



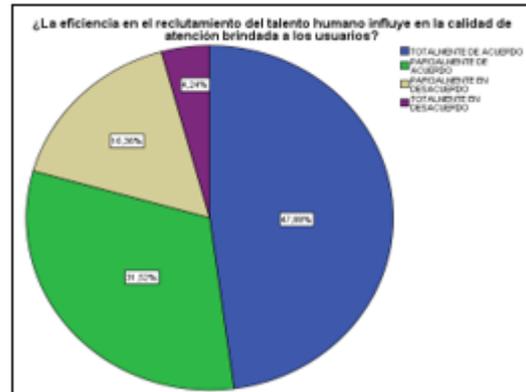
**Cuadro porcentual. ¿Considera Ud. que el MOF (Manual de Organización y Funciones) influye en el reclutamiento del personal?.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	36	21.8	21.8
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	77	46.7	68.5
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	34	20.6	89.1
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	18	10.9	100
Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 1 representa la interrogante ¿considera Ud. que el MOF (Manual de Organización y Funciones) influye en el reclutamiento del personal?, con un porcentaje de 21.8 % en totalmente de acuerdo; 46.7 % en parcialmente de acuerdo; 20.6 % en parcialmente desacuerdo y 10.9 % en totalmente en desacuerdo. Ello significa que los colaboradores coinciden que el MOF (Manual de Organización y Funciones) influye en el reclutamiento del personal, en su mayoría.

2. ¿La eficiencia en el reclutamiento de talento humano influye en la calidad de atención brindada a los usuarios?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		1,7697
Mediana		2,0000
Moda		1,00
Desv. típ.		,87391
Varianza		,764
Asimetría		,856
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		30.99%



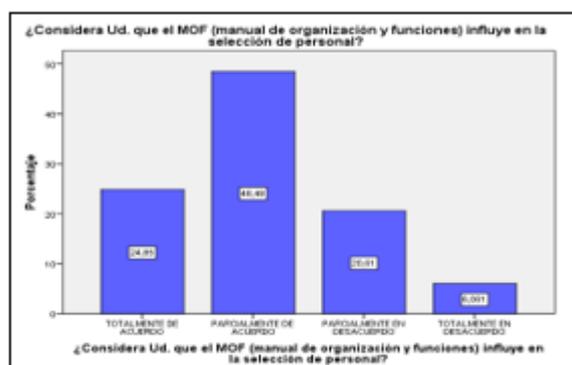
**Cuadro porcentual ¿La eficiencia en el reclutamiento de talento humano influye en la calidad de atención brindada a los usuarios?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	79	47.9	47.9	47.9
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	52	31.5	31.5	79.4
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	27	16.4	16.4	95.8
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	4.2	4.2	100
	Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 2 representa la interrogante ¿la eficiencia en el reclutamiento de talento humano influye en la calidad de atención brindada a los usuarios?, con un porcentaje de 47.9 % en totalmente de acuerdo; 31.5 % en parcialmente de acuerdo; 16.4 % en parcialmente desacuerdo y 4.2 % en totalmente en desacuerdo, significa que la eficiencia en el reclutamiento de talento humano influye en la calidad de atención brindada a los usuarios, en su mayoría.

3. ¿Considera Ud. que el MOF (Manual de Organización y Funciones) influye en la selección de personal?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		2,0788
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,83365
Varianza		,695
Asimetría		,490
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		27.74%



**Cuadro porcentual ¿Considera Ud. que el MOF (Manual de Organización y Funciones) influye en la selección de personal?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
TOTALMENTE DE ACUERDO	41	24.8	24.8	24.8
PARCIALMENTE DE ACUERDO	80	48.5	48.5	73.3
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	34	20.6	20.6	93.9
TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	6.1	6.1	100
Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 3 representa la interrogante ¿Considera Ud. que el MOF (Manual de Organización y Funciones) influye en la selección de personal?, con un porcentaje de 21.8 % en totalmente de acuerdo; 46.7 % en parcialmente de acuerdo; 20.6 % en parcialmente desacuerdo y 10.9 % en totalmente en desacuerdo, significa que los colaboradores coinciden que el MOF (Manual de Organización y Funciones) influye en la selección de personal, en su mayoría.

4. ¿Considera Ud. que se favorecen las relaciones laborales debido a un buen desempeño del liderazgo de los colaboradores?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		1,7394
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,57272
Varianza		,328
Asimetría		,065
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		32.92%

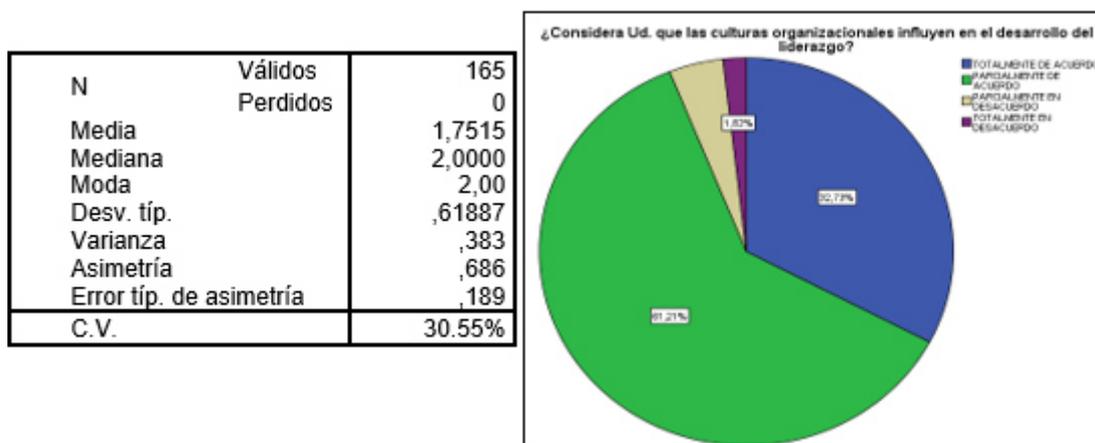


**Cuadro porcentual ¿Considera Ud. que se favorecen las relaciones laborales debido a un buen desempeño del liderazgo de los colaboradores?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	54	32.7	32.7	32.7
PARCIALMENTE DE ACUERDO	100	60.6	60.6	93.3
Válidos PARCIALMENTE EN DESACUERDO	11	6.7	6.7	100
Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 4 representa la interrogante ¿Considera Ud. que se favorecen las relaciones laborales debido a un buen desempeño del liderazgo de los colaboradores?, con un porcentaje de 32.7 % en totalmente de acuerdo; 60.6 % en parcialmente de acuerdo; 6.7 % en parcialmente desacuerdo, significa que las relaciones laborales debido a un buen desempeño del liderazgo de los colaboradores, en su mayoría.

5. ¿Considera Ud. que la cultura organizacional influye en el desarrollo del liderazgo?

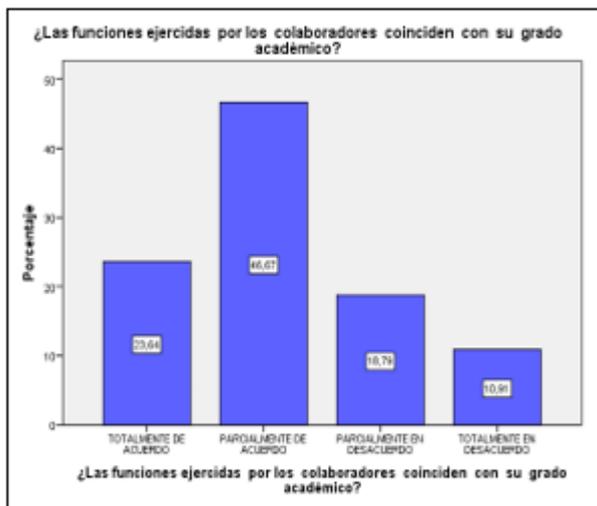


**Cuadro porcentual ¿Considera Ud. que las culturas organizacionales influyen en el desarrollo del liderazgo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	54	32.7	32.7	32.7
PARCIALMENTE DE ACUERDO	101	61.2	61.2	93.9
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	7	4.2	4.2	98.2
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	1.8	1.8	100
Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 5 representa la interrogante ¿Considera Ud. que las culturas organizacionales influyen en el desarrollo del liderazgo?, con un porcentaje de 32.7 % en totalmente de acuerdo; 93.9 % en parcialmente de acuerdo; 4.2 % en parcialmente desacuerdo y 1.8 % en totalmente desacuerdo, significa que las culturas organizacionales influyen en el desarrollo del liderazgo, en su mayoría.

6. ¿Las funciones ejercidas por los colaboradores coinciden con su grado académico?



N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		2,1697
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,91481
Varianza		,837
Asimetría		,527
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		28.34%

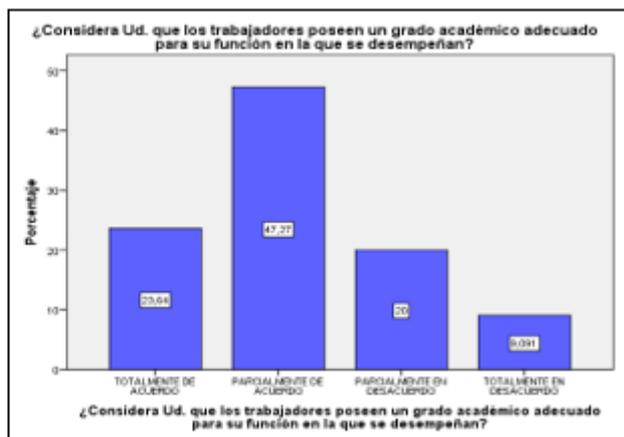
**Cuadro porcentual ¿Las funciones ejercidas por los colaboradores coinciden con su grado académico?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	39	23.6	23.6	23.6
PARCIALMENTE DE ACUERDO	77	46.7	46.7	70.3
Válidos PARCIALMENTE EN DESACUERDO	31	18.8	18.8	89.1
TOTALMENTE EN DESACUERDO	18	10.9	10.9	100
Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 6 representa la interrogante ¿Las funciones ejercidas por los colaboradores coinciden con su grado académico?, con un porcentaje de 23.6 % en totalmente de acuerdo; 46.7 % en parcialmente de acuerdo; 18.8 % en parcialmente desacuerdo y 10.9 % en totalmente en desacuerdo. Ello significa que los colaboradores coinciden en que sus labores son de acuerdo a su grado académico en su mayoría.

7. ¿Considera Ud. que los trabajadores poseen un grado académico adecuado para su función en la que se desempeñan?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		2,1455
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,88521
Varianza		,784
Asimetría		,511
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		34.40%



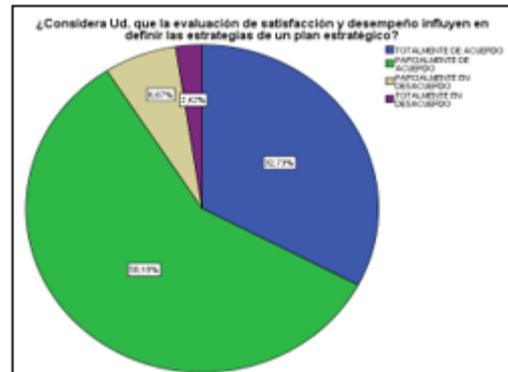
**Cuadro porcentual ¿Considera Ud. que los trabajadores poseen un grado académico adecuado para su función en la que se desempeñan?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
TOTALMENTE DE ACUERDO	39	23.6	23.6	23.6
PARCIALMENTE DE ACUERDO	78	47.3	47.3	70.9
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	33	20.0	20.0	90.9
TOTALMENTE EN DESACUERDO	15	9.1	9.1	100
Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 7 representa la interrogante ¿Considera Ud. que los trabajadores poseen un grado académico adecuado para su función en la que se desempeñan?, con un porcentaje de 23.6 % en totalmente de acuerdo; 47.3 % en parcialmente de acuerdo; 20 % en parcialmente desacuerdo y 9.1 % en totalmente en desacuerdo, esto significa que los colaboradores coinciden en que los trabajadores poseen un grado académico adecuado para la función que desempeñan.

8. ¿Considera Ud. que la evaluación de satisfacción y desempeño influyen en definir las estrategias de un plan estratégico?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		1,7879
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,66980
Varianza		,449
Asimetría		,768
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		29,69%



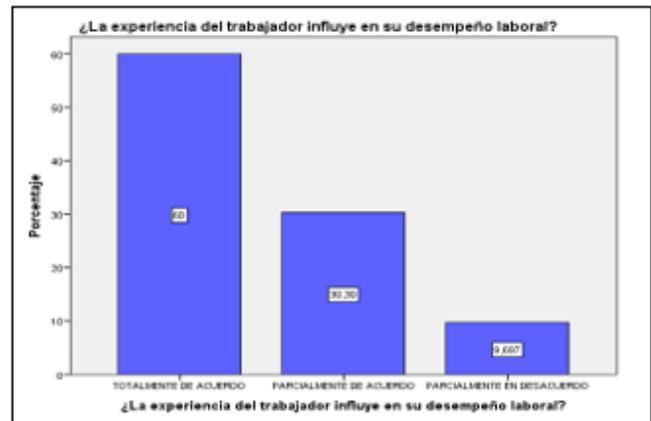
**Cuadro porcentual ¿Considera Ud. que la evaluación de satisfacción y desempeño influyen en definir las estrategias de un plan estratégico?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	54	32.7	32.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	96	58.2	90.9
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	11	6.7	97.6
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	2.4	100
Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 8 representa la interrogante ¿Considera Ud. que el desempeño laboral influye en la definición de objetivos de un plan estratégico?, con un porcentaje de 32.7 % en totalmente de acuerdo; 58.2 % en parcialmente de acuerdo; 6.7 % en parcialmente desacuerdo y 4 % en totalmente en desacuerdo, significa que el desempeño laboral influye en la definición de objetivos de un plan estratégico, en su mayoría.

9. ¿La experiencia del trabajador influye en su desempeño laboral?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		1,4970
Mediana		1,0000
Moda		1,00
Desv. típ.		,66831
Varianza		,447
Asimetría		1,004
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		32.22%



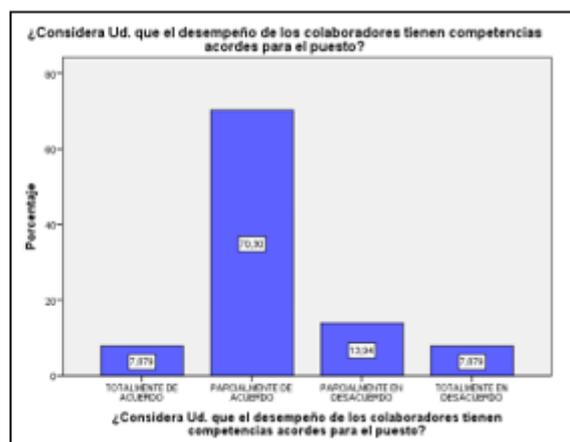
**Cuadro porcentual ¿La experiencia del trabajador influye en su desempeño laboral?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	99	60.0	60.0	60.0
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	50	30.3	30.3	90.3
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	16	9.7	9.7	100
	Total	165	100	100	

Interpretación: La pregunta 9 representa la interrogante ¿La experiencia del trabajador influye en su desempeño laboral?, con un porcentaje de 60 % en totalmente de acuerdo; 30.3 % en parcialmente de acuerdo y 9.7 % en totalmente en desacuerdo, ello significa que los colaboradores coinciden en que los trabajadores poseen un grado académico adecuado para la función que desempeñan.

10. ¿Considera Ud. que el desempeño de los colaboradores tiene competencias acordes para el puesto?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		2,2182
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,69906
Varianza		,489
Asimetría		1,081
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		33.47%



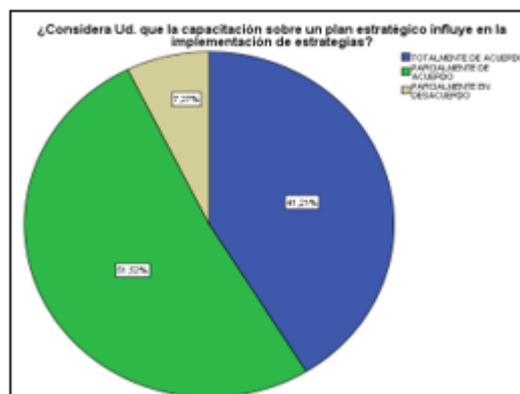
**Cuadro porcentual ¿Considera Ud. que el desempeño de los colaboradores tienen competencias acordes para el puesto?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	13	7.9	7.9	7.9
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	116	70.3	70.3	78.2
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	23	13.9	13.9	92.1
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	13	7.9	7.9	100
	Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 10 representa la interrogante ¿Considera Ud. que el desempeño de los colaboradores tiene competencias acordes para el puesto?, con un porcentaje de 7.9 % en totalmente de acuerdo; 70.3 % en parcialmente de acuerdo; 13.9 % en parcialmente desacuerdo y 7.9 % en totalmente en desacuerdo, ello significa que los colaboradores coinciden que el desempeño de los colaboradores tiene competencias acordes para el puesto.

11. ¿Considera Ud. que la capacitación sobre un plan estratégico influye en la implementación de estrategias?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		1,6606
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,60985
Varianza		,372
Asimetría		,342
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		28.73%



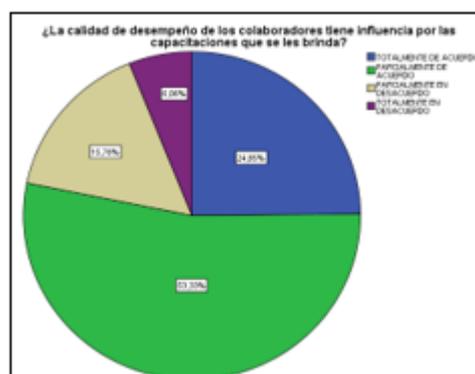
Cuadro porcentual ¿Considera Ud. que la capacitación sobre un plan estratégico influye en la implementación de estrategias?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	68	41.2	41.2
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	85	51.5	92.7
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	12	7.3	100
	Total	165	100	100

**Interpretación:** la pregunta 11 representa la interrogante ¿Considera Ud. que la capacitación sobre un plan estratégico influye en la implementación de estrategias?, con un porcentaje de 41.2 % en totalmente de acuerdo; 51.5 % en parcialmente de acuerdo; 7.3 % en parcialmente desacuerdo, esto significa que el desempeño laboral influye en la capacitación sobre un plan estratégico influye en la implementación de estrategias, en su mayoría.

12. ¿La calidad de desempeño de los colaboradores tiene influencia por las capacitaciones que se les brinda?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		2,0303
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,80716
Varianza		,652
Asimetría		,649
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		30.88%



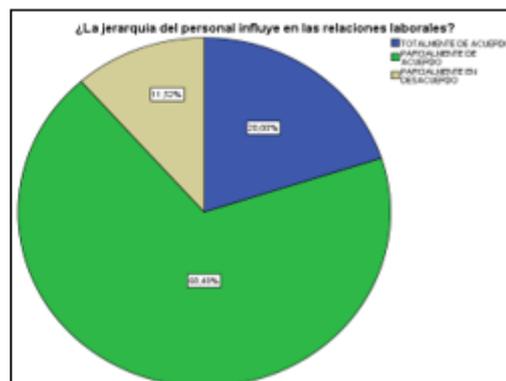
**Cuadro porcentual ¿La calidad de desempeño de los colaboradores tiene influencia por las capacitaciones que se les brinda?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	41	24.8	24.8	24.8
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	88	53.3	53.3	78.2
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	26	15.8	15.8	93.9
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	6.1	6.1	100
	Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 12 representa la interrogante ¿La calidad de desempeño de los colaboradores tiene influencia por las capacitaciones que se les brinda?, con un porcentaje de 24.8 % en totalmente de acuerdo; 53.3 % en parcialmente de acuerdo; 15.8 % en parcialmente desacuerdo y 6.1 % en totalmente desacuerdo, significa que la calidad de desempeño de los colaboradores tiene influencia por las capacitaciones que se les brinda, en su mayoría.

13. ¿La jerarquía del personal influye en las relaciones laborales?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		1,9152
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,55662
Varianza		,310
Asimetría		-,035
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		27.95%



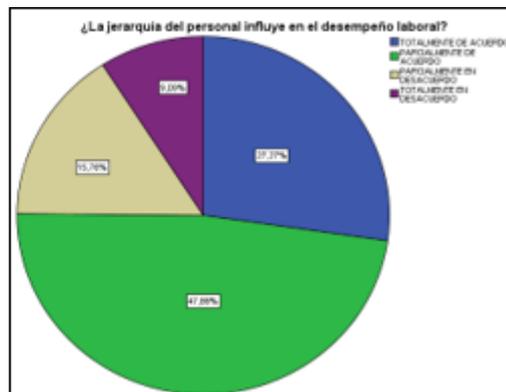
**Cuadro porcentual ¿La jerarquía del personal influye en las relaciones laborales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	33	20.0	20.0	20.0
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	113	68.5	68.5	88.5
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	19	11.5	11.5	100
	Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 13 representa la interrogante ¿La jerarquía del personal influye en las relaciones laborales?, con un porcentaje de 20 % en totalmente de acuerdo; 68.5 % en parcialmente de acuerdo; 11.5 % en parcialmente desacuerdo, significa que la jerarquía del personal influye en las relaciones laborales, en su mayoría.

14. ¿La jerarquía del personal influye en el desempeño laboral?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		2,0667
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,89124
Varianza		,794
Asimetría		,653
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		29.85%



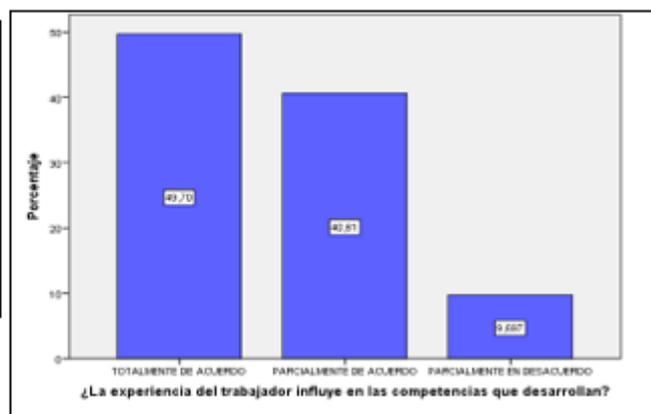
Cuadro porcentual ¿La jerarquía del personal influye en el desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	45	27.3	27.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	79	47.9	75.2
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	26	15.8	90.9
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	15	9.1	100
Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 14 representa la interrogante ¿La jerarquía del personal influye en el desempeño laboral?, con un porcentaje de 27.3 % en totalmente de acuerdo; 47.9 % en parcialmente de acuerdo; 15.8 % en parcialmente desacuerdo y 9.1 % en totalmente en desacuerdo, significa que la jerarquía del personal influye en el desempeño laboral, en su mayoría.

15. ¿Considera Ud. que la labor de talento humano influye en la imagen institucional?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		1,6000
Mediana		2,0000
Moda		1,00
Desv. típ.		,66075
Varianza		,437
Asimetría		,652
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		33.68%



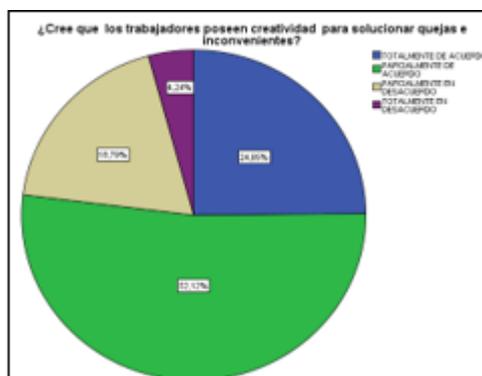
**Cuadro porcentual ¿Considera Ud. Que la labor de talento humano influye en la imagen institucional?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	82	49.7	49.7	49.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	67	40.6	40.6	90.3
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	16	9.7	9.7	100
	Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 15 representa la interrogante ¿Considera Ud. que la labor de talento humano influye en la imagen institucional?, con un porcentaje de 49.7 % en totalmente de acuerdo; 40.6 % en parcialmente de acuerdo y 9.7 % en totalmente en desacuerdo, significa que los colaboradores coinciden en que los trabajadores poseen un grado académico adecuado para la función que desempeñan.

16. ¿Cree que los trabajadores poseen creatividad para solucionar quejas e inconvenientes?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		2,0242
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,78049
Varianza		,609
Asimetría		,503
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		29.48%



Cuadro porcentual ¿Cree que los trabajadores poseen creatividad para solucionar quejas e inconvenientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	41	24.8	24.8	24.8
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	86	52.1	52.1	77.0
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	31	18.8	18.8	95.8
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	4.2	4.2	100
	Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 16 representa la interrogante ¿Cree que los trabajadores poseen creatividad para solucionar quejas e inconvenientes?, con un porcentaje de 24.8 % en totalmente de acuerdo; 52.1 % en parcialmente de acuerdo; 18.8 % en parcialmente desacuerdo y 4.2 % en totalmente desacuerdo, significa que los trabajadores poseen creatividad para solucionar quejas e inconvenientes, en su mayoría.

17. ¿La atención brindada al usuario por los trabajadores se puede considerar como eficiente?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		2,0061
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,63914
Varianza		,408
Asimetría		,562
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		29.48%



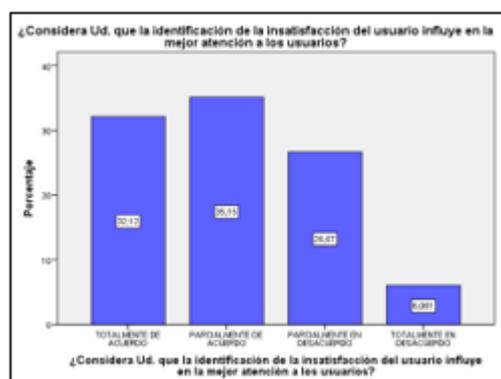
**Cuadro porcentual ¿La atención brindada al usuario por los trabajadores se puede considerar como eficiente?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	29	17.6	17.6
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	110	66.7	84.2
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	22	13.3	97.6
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	2.4	100
	Total	165	100	100

Interpretación: la pregunta 17 representa la interrogante ¿La atención brindada al usuario por los trabajadores se puede considerar como eficiente?, con un porcentaje de 17.6 % en totalmente de acuerdo; 66.7 % en parcialmente de acuerdo; 13.3 % en parcialmente desacuerdo y 2.4 % en totalmente desacuerdo, significa que la atención brindada al usuario por los trabajadores se puede considerar como eficiente, en su mayoría.

18. ¿Considera Ud. que la identificación de la insatisfacción del usuario influye en la mejor atención a los usuarios?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		2,0667
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,91153
Varianza		,831
Asimetría		,356
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		33.77%



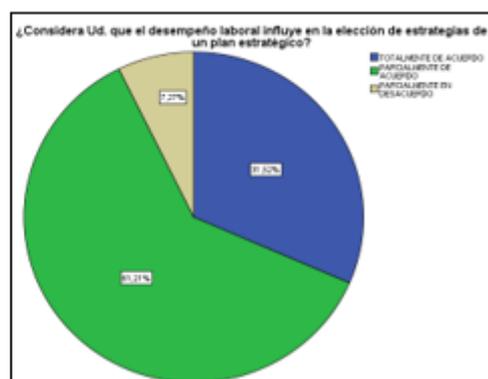
**Cuadro porcentual ¿Considera Ud. que la identificación de la insatisfacción del usuario influye en la mejor atención a los usuarios?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	53	32.1	32.1
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	58	35.2	67.3
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	44	26.7	93.9
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	6.1	100
Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 18 representa la interrogante ¿Considera Ud. que la identificación de la insatisfacción del usuario influye en la mejor atención a los usuarios?, con un porcentaje de 32.1 % en totalmente de acuerdo; 35.2 % en parcialmente de acuerdo; 26.7 % en parcialmente desacuerdo y 6.1 % en totalmente desacuerdo. Ello significa que los colaboradores coinciden que la identificación de la insatisfacción del usuario influye en la mejor atención a los usuarios, en su mayoría.

19. ¿Considera Ud. que el desempeño laboral influye en la elección de estrategias de un plan estratégico?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		1,7576
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,57543
Varianza		,331
Asimetría		,060
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		33.09%



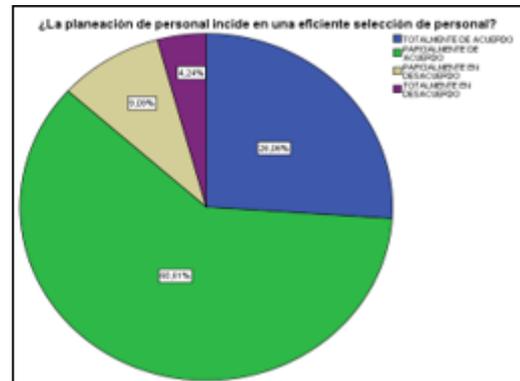
**Cuadro porcentual ¿Considera Ud. que el desempeño laboral influye en la elección de estrategias de un plan estratégico?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	52	31.5	31.5
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	101	61.2	92.7
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	12	7.3	100
	Total	165	100	100

Interpretación: la pregunta 19 representa la interrogante ¿Considera Ud. que el desempeño laboral influye en la elección de estrategias de un plan estratégico?, con un porcentaje de 31.5 % en totalmente de acuerdo; 61.2 % en parcialmente de acuerdo; 7.3 % en parcialmente desacuerdo, significa que el desempeño laboral influye en la elección de estrategias de un plan estratégico, en su mayoría.

20. ¿La planeación de personal incide en una eficiente selección de personal?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		1,9152
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,71913
Varianza		,517
Asimetría		,825
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		31.84%



**Cuadro Porcentual ¿La planeación de personal incide en una eficiente selección de personal?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	43	26.1	26.1
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	100	60.6	86.7
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	15	9.1	95.8
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	4.2	100
Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 20 representa la interrogante ¿La planeación de personal incide en una eficiente selección de personal?, con un porcentaje de 9.1 % en totalmente de acuerdo; 60.6 % en parcialmente de acuerdo; 15.8 % en parcialmente desacuerdo y 4.2 % en totalmente en desacuerdo, significa que la planeación de personal incide en una eficiente selección de personal, en su mayoría.

21. ¿La implementación de un protocolo para la toma de decisiones influye en la mejor atención al usuario?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		1,7030
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,63653
Varianza		,405
Asimetría		,348
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		34.72%



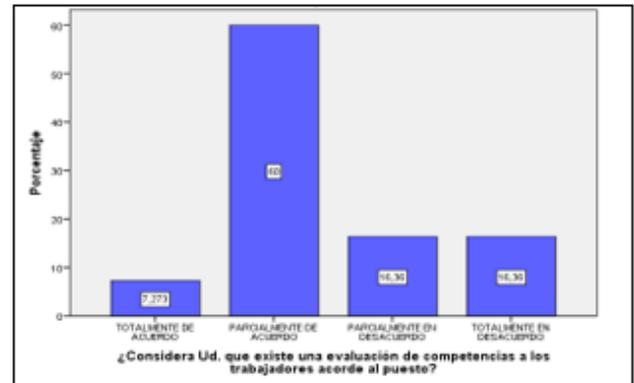
**Cuadro porcentual ¿La implementación de un protocolo para la toma de decisiones influye en la mejor atención al usuario?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	65	39.4	39.4
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	84	50.9	90.3
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	16	9.7	100
	Total	165	100	100

Interpretación: la pregunta 21 representa la interrogante ¿La implementación de un protocolo para la toma de decisiones influye en la mejor atención al usuario?, con un porcentaje de 39.4 % en totalmente de acuerdo; 50.9 % en parcialmente de acuerdo; 9.7 % en parcialmente desacuerdo, significa que la implementación de un protocolo para la toma de decisiones influye en la mejor atención al usuario, en su mayoría.

22. ¿Considera Ud. que un software de recursos humanos (que incluya datos del colaborador, desempeño, etc.) generaría impacto en la gestión del talento humano?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		2,4182
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,84876
Varianza		,720
Asimetría		,714
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		32.49%



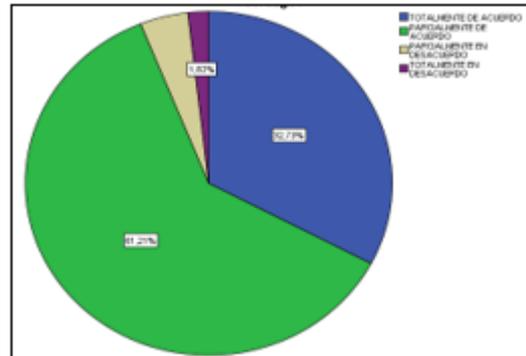
**Cuadro porcentual ¿Considera Ud. Que un software de recursos humanos (que incluya datos del colaborador, desempeño, etc.) generaría impacto en la gestión del talento humano?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
TOTALMENTE DE ACUERDO	12	7.3	7.3	7.3
PARCIALMENTE DE ACUERDO	99	60.0	60.0	67.3
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	27	16.4	16.4	83.6
TOTALMENTE EN DESACUERDO	27	16.4	16.4	100
Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 22 representa la interrogante ¿Considera Ud. que un software de recursos humanos (que incluya datos del colaborador, desempeño, etc.) generaría impacto en la gestión del talento humano?, con un porcentaje de 7.3 % en totalmente de acuerdo; 60 % en parcialmente de acuerdo; 16.4 % en parcialmente desacuerdo y 16.4 % en totalmente en desacuerdo, significa que los colaboradores coinciden en la evaluación de competencias a los trabajadores es acorde al puesto.

23. ¿Considera Ud. que la correcta gestión del talento humano influye en el alcance de metas institucionales?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		1,7515
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,61887
Varianza		,383
Asimetría		,686
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		30.55%



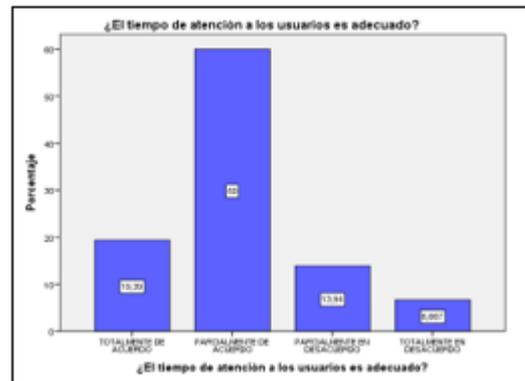
**Cuadro porcentual. ¿Considera Ud. que la correcta gestión del talento humano influye en el alcance de metas institucionales?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	54	32.7	32.7	32.7
PARCIALMENTE DE ACUERDO	101	61.2	61.2	93.9
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	7	4.2	4.2	98.2
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	1.8	1.8	100
Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 23 representa la interrogante ¿Considera Ud. que la correcta gestión del talento humano influye en el alcance de metas institucionales?, con un porcentaje de 32.7 % en totalmente de acuerdo; 61.2 % en parcialmente de acuerdo; 4.2 % en parcialmente desacuerdo y 1.8 % en totalmente desacuerdo; significa que las culturas organizacionales influyen en el desarrollo del liderazgo, en su mayoría.

24. ¿El tiempo de atención a los usuarios es adecuado?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		2,0788
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,77293
Varianza		,597
Asimetría		,745
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		28.17%



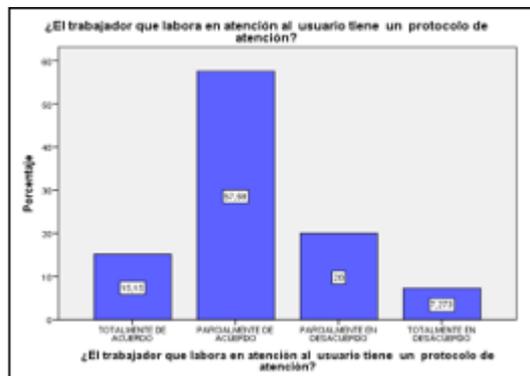
**Cuadro porcentual ¿El tiempo de atención a los usuarios es adecuado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	32	19.4	19.4	19.4
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	99	60.0	60.0	79.4
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	23	13.9	13.9	93.3
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	11	6.7	6.7	100
	Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 24 representa la interrogante ¿El tiempo de atención a los usuarios es adecuado?, con un porcentaje de 19.4 % en totalmente de acuerdo; 62 % en parcialmente de acuerdo; 13.9 % en parcialmente desacuerdo y 6.7 % en totalmente desacuerdo, significa que los colaboradores coinciden que el tiempo de atención a los usuarios es adecuado, en su mayoría.

25. ¿El trabajador que labora en atención al usuario tiene un protocolo de atención?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		2,1939
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,78006
Varianza		,608
Asimetría		,582
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		32.28%



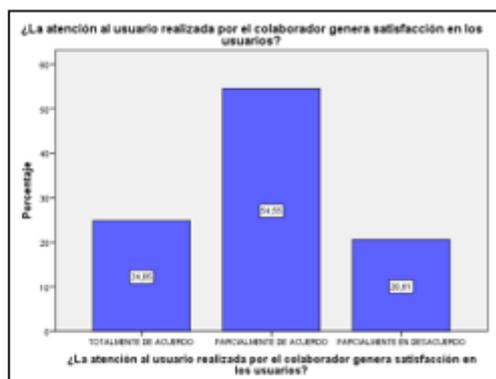
**Cuadro porcentual ¿El trabajador que labora en atención al usuario tiene un protocolo de atención?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	25	15.2	15.2
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	95	57.6	72.7
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	33	20.0	92.7
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	7.3	100
Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 25 representa la interrogante ¿Considera Ud. que el MOF (Manual de Organización y Funciones) influye en la selección de personal?, con un porcentaje de 21.8 % en totalmente de acuerdo; 46.7 % en parcialmente de acuerdo; 20.6 % en parcialmente desacuerdo y 10.9 % en totalmente en desacuerdo, significa que los colaboradores coinciden que el MOF (Manual de Organización y Funciones) influye en la selección de personal, en su mayoría.

26. ¿La atención al usuario realizada por el colaborador genera satisfacción en los usuarios?

N	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		1,9576
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,67491
Varianza		,456
Asimetría		,051
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		34.53%



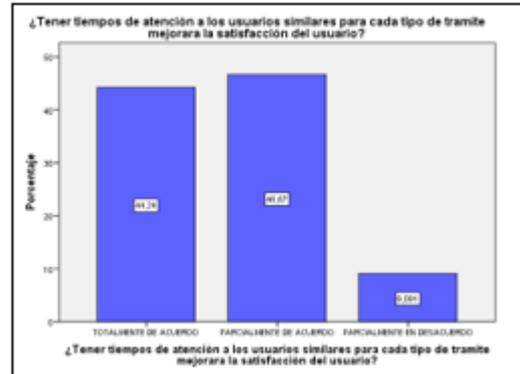
**Cuadro porcentual ¿La atención al usuario realizada por el colaborador genera satisfacción en los usuarios?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	41	24.8	24.8
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	90	54.5	79.4
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	34	20.6	100
	Total	165	100	100

Interpretación: la pregunta 26 representa la interrogante ¿La atención al usuario realizada por el colaborador genera satisfacción en los usuarios?, con un porcentaje de 24.8 % en totalmente de acuerdo; 54.5 % en parcialmente de acuerdo; 20.6 % en parcialmente desacuerdo, significa que los colaboradores coinciden que La atención al usuario realizada por el colaborador genera satisfacción en los usuarios, en su mayoría.

27. ¿Tener tiempos de atención a los usuarios similares para cada tipo de trámite mejorara la satisfacción del usuario?

	Válidos	165
	Perdidos	0
Media		1,6485
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. típ.		,64208
Varianza		,412
Asimetría		,477
Error típ. de asimetría		,189
C.V.		32.81%



**Cuadro porcentual ¿Tener tiempos de atención a los usuarios similares para cada tipo de trámite mejorara la satisfacción del usuario?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
TOTALMENTE DE ACUERDO	73	44.2	44.2	44.2
PARCIALMENTE DE ACUERDO	77	46.7	46.7	90.9
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	15	9.1	9.1	100
Total	165	100	100	

Interpretación: la pregunta 27 representa la interrogante ¿Tener tiempos de atención a los usuarios similares para cada tipo de trámite mejorara la satisfacción del usuario?, con un porcentaje de 44.2 % en totalmente de acuerdo; 46.7 % en parcialmente de acuerdo; 9.1 % en parcialmente desacuerdo, significa que los colaboradores coinciden que tener tiempos de atención a los usuarios similares para cada tipo de trámite mejorara la satisfacción del usuario, en su mayoría.