



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA

**DISEÑO DE UN SISTEMA MERITOCRÁTICO PARA LA GESTIÓN  
DEL CAPITAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DE CHICLAYO**

**2015 – 2017**

**PRESENTADA POR  
JORGE GÓMEZ REÁTEGUI**

**ASESORA**

**ANA MARIA ANGELES LAZO**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**LIMA – PERÚ**

**2017**



**CC BY-NC**

**Reconocimiento – No comercial**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA MERITOCRÁTICO PARA LA GESTIÓN  
DEL CAPITAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DE CHICLAYO  
2015 – 2017**

**TRABAJO DE INVESTIGACION PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO  
DE MAESTRO EN GESTION PÚBLICA**

**PRESENTADO POR:**

**JORGE GÓMEZ REÁTEGUI**

**ASESOR:**

**DRA. ANA MARIA ANGELES LAZO**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

**DISEÑO DE UN SISTEMA MERITOCRÁTICO PARA LA GESTIÓN  
DEL CAPITAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DE CHICLAYO  
2015 – 2017**

**ASESOR Y MIEMBROS DE JURADO**

**ASESOR:**

**Dra. Ana María Ángeles Lazo**

**PRESIDENTE DEL JURADO:**

**Dr. Iván Hidalgo Romero**

**MIEMBROS DEL JURADO:**

**Dr. Armando Figueroa Sánchez**

**Mag. Renán Quispe Llanos**

**DEDICATORIA**  
**A Hortencia, Manuela, Trinidad Adita,**  
**Teresa, Juanita, Jovita, Dorita, Elsit,**  
**Javier, Fredy, Robert, a mis adorados**  
**hijos Valeria, Sebastián y Familia**  
**Velásquez García**

**AGRADECIMIENTO**  
**A mis grandes amigos y asesores de Tesis**  
**Carlos Lezameta, Miguel Ángel Velásquez,**  
**Ana María Ángeles Lazo, Iván Hidalgo**  
**Romero, Armando Figueroa Sánchez,**  
**Renán Quispe Llanos**

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
ÍNDICE .....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
INDICE DE TABLAS .....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT .....	X
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	17
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.2. BASES TEÓRICAS.....	22
1.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	35
1.4. HIPÓTESIS .....	36
CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	37
2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: SISTEMA MERITOCRÁTICO.....	37
2.2. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO .....	37
CAPITULO III: METODOLOGÍA .....	39
3.1. DISEÑO METODOLÓGICO .....	39
3.2. DISEÑO MUESTRAL.....	40
3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	40
3.4. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	41
3.5. ASPECTOS ÉTICOS .....	42
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	43
4.1. ASPECTOS RELEVANTES DE LA MUNICIPALIDAD DE CHICLAYO .....	43
4.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	47
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFIA.....	102
ANEXOS .....	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Seis elementos del capital humano .....	24
Figura 2: Actividades para la gestión del capital humano.....	25
Figura 3: Diseño descriptivo propositivo .....	39
Figura 4: El personal se encuentra motivado para desarrollar su labor .....	48
Figura 5: Existe una buena colaboración entre los jefes y los empleados .....	49
Figura 6: Las condiciones físicas son adecuadas para laborar .....	50
Figura 7: El compromiso de los trabajadores con su labor es notable .....	51
Figura 8: El personal por lo general es siempre nuevo .....	52
Figura 9: El personal ha demostrado contar con una formación especializada.....	53
Figura 10: La mayor cantidad de trabajadores cuenta con un promedio de edad apta para laborar. ....	54
Figura 11: El salario se encuentra acorde con la capacidad de los trabajadores.....	55
Figura 12: Ha presenciado una alta rotación del personal en la institución.....	56
Figura 13: Considera que la comunicación en la organización es adecuada.....	57
Figura 14: Los trabajadores se encuentran identificados con la institución.....	58
Figura 15: Existe un compromiso frente a una capacitación en la institución .....	59
Figura 16: En la organización existe una buena capacidad y una elevada transmisión de conocimientos.....	60
Figura 17: La institución ha notado un esfuerzo direccionado a la investigación y el desarrollo .....	61
Figura 18: Las horas empleadas en las capacitaciones son las adecuadas.....	62
Figura 19: Los incentivos que brinda la institución son los más adecuados .....	63
Figura 21: Los procedimientos organizativos son los más adecuados para alcanzar los objetivos de la institución .....	64
Figura 21: Los grupos de trabajo en la investigación son efectivos en la labor que realizan.....	65
Figura 22: La inversión destinada a la capacitación es adecuada .....	66
Figura 23: La inversión destinada en a la investigación y desarrollo es adecuada.....	67
<i>Figura 24: Los cargos directivos en la organización son bien desempeñados .....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 25: Resultado de la variable gestión del capital humano.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 26: Conglomerado valorado .....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 27: La promoción en el proceso de reclutamiento del personal es adecuado. ..</i>	<i>72</i>
<i>Figura 28: Los procesos de evaluación para el reclutamiento del personal son adecuados. ....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 29: Los criterios de selección son los más adecuados en la organización .....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 30: La selección del personal es señalada de manera pública .....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 31: Las capacitaciones recibidas tras la selección son las más pertinentes.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 32: Se generan mediciones del desempeño y la experiencia que van ganando los trabajadores .....</i>	<i>77</i>
Figura 33: Organigrama de la Municipalidad de Chiclayo .....	87
Figura 34: página institucional.....	89
Figura 35: portal promocional del Centro de empleo Lambayeque .....	89

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Operacionalización de variables</i> .....	37
<b>Tabla 2.</b> Estadísticos de fiabilidad .....	41
<b>Tabla 3.</b> Conglomerado valorado .....	71
<b>Tabla 4.</b> Pruebas de normalidad.....	78
<b>Tabla 5:</b> Incidencia del factor capital humano .....	82
<b>Tabla 6:</b> Incidencia del factor capital organizacional.....	82

## RESUMEN

En la presente investigación titulada “Diseño de un sistema meritocrático para la gestión del capital humano en la municipalidad de Chiclayo 2015 – 2017” tuvo como objetivo principal elaborar un sistema meritocrático para mejorar la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, período 2015 – 2017, para ello la investigación adoptó un diseño descriptivo propositivo, no experimental de corte transversal que permitió mediante el uso de la técnica de la encuesta, la cual presentó una escala Likert, que se respaldó su confiabilidad en la prueba de Cronbach, que fue dirigida a una muestra de 75 personas laborando en la municipalidad de Chiclayo bajo la modalidad CAS, permitió llegar a plantear estrategias de promoción, presentación y requerimientos de las convocatorias procesos que incluyen un proceso de prueba, así como un plan de capacitación el cual determina capacitaciones para todo el año dentro de la institución, ello permitirá el cumplimiento de los objetivos institucionales dentro de la municipalidad provincial de Chiclayo.

**Palabras claves:** Sistema meritocrático, Gestión del capital humano

## **ABSTRACT**

In the present investigation entitled "Design of a meritocratic system for the management of human capital in the municipality of Chiclayo 2015 - 2017" Its main objective was to develop a meritocratic system to improve the management of human capital in the Municipality of Chiclayo, 2015 - 2017, for this purpose the research adopted a descriptive, non-experimental, cross-sectional design that allows the use of the technique of survey, which has received a Likert scale, which was supported in its reliability in the Cronbach test, which was directed to a sample of 75 people working in the municipality of Chiclayo in the CAS modality, it is possible to arrive at strategies of promotion, presentation and requirements of the calls for processes that include a testing process, as well as a training plan for the entire year within the institutional objectives institution within the provincial municipality of Chiclayo.

**Keywords:** Meritocratic System, Human Capital Management

## INTRODUCCIÓN

A nivel internacional en especial en los países desarrollados la preocupación por adoptar sistemas meritocrático en instituciones públicas se ha pronunciado considerablemente, convirtiéndose en todo un proceso, tal es el caso de Kazajstán citado por (Baimenov y Everest, 2015), quien mencionó que se convirtió en el primero entre la Commonwealth de los Estados Independientes (CEI) para introducir una ley especial en el servicio civil junto con la competencia abierta obligatoria, delinear a los funcionarios políticos y de carrera y establecer un Agencia de servicio. La implementación del nuevo servicio civil modelo, aprobado por el Presidente de Kazajstán en 2011 y entre los países de la CEI, condujo al establecimiento de un Servicio Ejecutivo Superior "Cuerpo A" y el fortalecimiento de Unidades de Recursos Humanos de las agencias estatales, para que el trabajo en desarrollar pruebas para evaluar las competencias de los solicitantes podría ser comenzado. En marzo de 2015, el presidente de Kazajstán, Nursultan Nazarbayev anunció cinco reformas institucionales, incluida el establecimiento de "un moderno, profesional y autónomo aparato estatal". Una de las otras dimensiones del servicio civil reforma que el Presidente enfatizó el desarrollo de un enfoque meritocrático para la dotación de personal y la necesidad de abrir reclutamiento para puestos en el servicio civil para candidatos talentosos - incluidos los del sector privado y los gerentes extranjeros, sin imponer requisitos de conocimiento del lenguaje y ciudadanía para ciertos puestos.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Anticorrupción (2012), en Azerbaiyán se estableció la Comisión del Servicio Civil por decreto presidencial del 19 de enero de 2005. Uno de las principales responsabilidades de la Comisión es organizar y llevar a cabo reclutamiento centralizado del servicio civil a los roles clasificados como 5to- 7º puestos administrativos, por concurso y entrevista. Así mismo Se lanzó un decreto presidencial posterior con fecha del 5 de septiembre de 2012 el "Plan Nacional de Acción Anticorrupción (NACAP) 2012-2015". El NACAP tiene la responsabilidad de mejorar los funcionarios públicos reclutamiento y promoción, incluida la implementación de un proceso de contratación transparente basado

en la competencia. El informe de la OCDE indica que Azerbaiyán ha tomado pasos para poner en práctica la contratación de un nivel inferior funcionarios públicos a través de un proceso competitivo; sin embargo, también destacó la necesidad de una mayor transparencia en la contratación de funcionarios de nivel superior. (OCDE 2013, 60-61).

Según el Informe de finalización del proyecto CPAR 2006-2013 citado por (Baimenov y Everest, 2015), En Moldova, se logró un progreso sustancial en desarrollo de un servicio civil basado en el mérito. La nueva ley sobre Oficina Pública y Estado de los Funcionarios, que se basó en la UE buenas prácticas, fue adoptada en julio de 2008 y entró en vigor el 1 de enero de 2009, la legislación introdujo los méritos selección y promoción de funcionarios administrativos y reglas separadas que rigen a los funcionarios políticos y administrativos. Estas medidas sugieren un progreso sustancial en el desarrollo de un servicio civil basado en el mérito, proponiendo regulaciones sobre selección competitiva, desempeño tasación, período de prueba, preparación de trabajo descripciones, reclutamiento, etc.

Sin embargo, según afirmó Baimenov y Everest (2015) una tasa relativamente alta de rotación de personal dificulta el desarrollo de un servicio civil basado en el mérito en Moldavia. La razón principal de la alta rotación es la baja remuneración en los niveles de la administración pública. Este problema afecta la sostenibilidad de otras reformas debido al hecho de que profesionales están dejando el aparato estatal, principalmente debido a cuestiones de remuneración no competitiva.

Según la Organización para la Cooperación Económica y el desarrollo, Red Anticorrupción para Europa del Este y Central Asia (2014), en Ucrania se está implementando reformas de servicio público desarrollado conjuntamente con el programa SIGMA de la OCDE. Competitivos procedimientos de nombramiento se han puesto en marcha para todos los civiles puestos de servicio, incluidos puestos de alta dirección. Determinando una prohibición de la membresía de los partidos políticos para funcionarios. Actualmente la Comisión de Ucrania está creando la administración pública superior que se espera que aborde contratación para puestos directivos superiores y conducta para la selección competitiva de los solicitantes. Como resultado de estos cambios,

nombramientos de altos cargos (por ejemplo: secretarios de estado, jefes de órganos ejecutivos centrales y otras altas oficinas) ya no basarse en cuotas político-partidistas o preferencias individuales de los funcionarios titulares, pero solo en los profesionales existentes competencias, experiencia en gestión y antecedentes logros. Se espera transparencia del proceso competitivo de entrada garantizar a los solicitantes el mismo acceso a los puestos de servicio público y el servicio del gobierno local. El procedimiento incluirá un control de los requisitos de calificación, prueba y entrevista. Un nuevo aspecto del proceso de selección es que al menos un tercio de la composición de la selección de los comités serán miembros del público, que se esperan para evaluar a un solicitante para un puesto de manera profesional e imparcialmente

En el Perú se han generado intentos por implementar un sistema meritocrático en las instituciones públicas mediante la Ley del Servicio Civil número 30057; según un estudio realizado en el año 2013 en el país se contó con un millón 400 mil funcionarios públicos, de los cuales el 60% pertenecen a carreras como educación, fuerzas armadas, salud, policía, magistrados y diplomáticos, los cuales se presentan ajenos a estos ámbitos laborales, que mediante la norma se excluye totalmente ese tipo de carreras para la administración pública, sin embargo en la ley aprobada por el Congreso promulgada y publicada oficialmente el 4 de julio en el diario el peruano, se hace mención que el Banco Central de Reserva del Perú (BCR), la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), el Congreso de la República y la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) no se encuentran sujetas a dicha ley, por ende sólo se implantará la ley a entes reguladores, (Diario el Peruano, 2013).

Sin embargo la Ley del Servicio Civil es un primer paso en búsqueda de la meritocracia en las entidades públicas, ya que mediante esta ley se pretende mejorar tanto los servicios civiles como el salario a los funcionarios públicos. Por ello esta ley ha ido evolucionando y llegando hasta los gobiernos locales. Esto ha tenido sus inicios en el D.L 1023 por el cual se creó la Autoridad del Servicio Civil conocido como SERVIR, cuya finalidad es regular la gestión del empleo público y direccionar políticas dirigidas a los recursos humanos, (SERVIR, 2017).

Un caso exitoso tras la implementación del sistema de rendimiento enfocado a la gestión del capital humano por medio de la meritocràcia es la Municipalidad Provincial del Cusco, asistiendo a todas las capacitaciones de SERVIR, las cuales estuvieron enfocadas a mejorar la comunicación en la institución. (SERVIR, 2017).

Sin embargo existe problemas de implementación ya que todos gobiernos tanto locales como regionales aun no se alinean a esta normativa. Un caso sonado es el del Gobierno Regional de Arequipa, el cual recibió una ampliación hasta el 31 de diciembre del 2017. Por otro lado, este proceso presenta dos etapas, encontrándose en la primera etapa (Cortéz, 2017).

Pinedo (2017), mencionó que en Junín se está implementando este sistema sin embargo este es un proceso gradual de 6 años por medio de la cual se busca el desarrollo de las municipalidades.

En la municipalidad de Chiclayo se presentan problemas en cuanto a las conovatorias, procesos de selección de los aspirantes a un cargo público, por otro lado se presenta una ausencia o poca capacitación al personal. Otro problema que se pudo identificar es que no existen periodos de prueba y los salarios de los funcionarios públicos muchas veces se encuentran o muy por encima de la labor que relizan o muy por debajo a la labor que se realiza.

Por otro lado, se puede presenciar la existencia de incumplimientos de salarios o atrasos lo que determina en un factor negativo. Es por ello que se tiene una recepción muy poco motivadora de los cargos públicos, por ello es necesario medidas estratégicas que puedan adecuarse a un sistema meritocrático efectivo y que pueda brindar buenos resultados. Es por ello que se planteó el siguiente problema: ¿De qué manera se puede mejorar la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, período 2015 -2017?, además de problemas específicos ¿Cuál es el estado situacional de la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, período 2015 -2017?, ¿Cuáles son los factores influyentes en la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, del período 2015 - 2017?, ¿Qué característica debe tener una estrategia de solución para mejorar la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, período 2015 - 2017?. Los Mismos que dieron lugar a los objetivos de la

investigación, siendo el general la elaboración de un sistema meritocrático para mejorar la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, período 2015 – 2017. Además del diagnosticar el estado situacional de la gestión de capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, período 2015 – 2017 e Identificar los factores influyentes en la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, en el período 2015 – 2017. Por último, diseñar un sistema meritocrático para mejorar la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, período 2015 – 2017.

La importancia de la investigación radica en la búsqueda de mejorar la calidad del personal mediante una mejora de la gestión del capital humano, la misma que debe ser alineada a resultados concretos como viene suscitándose a nivel internacional. Ello permitirá mejorar las actividades de los organismos públicos, teniéndose como principales beneficiarios directos tanto a los trabajadores como los usuarios de los servicios municipales. Los beneficios que presentan los trabajadores radican en que sus esfuerzos por incrementar su capital humano, por medio de cursos o maestrías, se verán recompensados con acceder futuras promociones a cargos superiores, sin tener que estar supeditados a órdenes superiores o estrecha familiaridad con el alcalde. Por otro lado, los usuarios se beneficiarán en que las prestaciones de los servicios municipales serán realizadas por personal adecuado tanto por sus estudios como por sus capacidades, lo que le permitirá elevar la eficiencia de la prestación de la atención y de los servicios. Por otro lado, la investigación se fundamenta en base teórica y legal válida, vigente y actualizada, que mediante esta se ha dimensionado y se han obtenido indicadores que permitirán generar una medición estadística y a partir de esta poder generar una propuesta fundamentada. Asimismo, la investigación resulta viable puesto que se cuentan los recursos económicos para realizar la implementación de los cuestionarios, contándose con la disponibilidad de tiempo y del recurso humano para la recolección, análisis e interpretación de los datos recopilados, contándose con los materiales necesarios para ello, entre procesadores de datos y de texto. Por otro lado, la información concerniente al tema de investigación se encuentra en revistas, tesis libros y artículos de investigación presentes en la web, consultados por medio del acceso al internet, recurso con el que también se cuenta.

La investigación cuenta con 5 capítulos siendo el primero el marco teórico base fundamental en donde se encuentra respaldada la investigación. En el capítulo II se encuentra la operacionalización de variables, en donde se dimensionó la variable gestión del capital humano y la variable sistema meritocrático. En el capítulo III se encuentra la metodología en donde se fundamentó su diseño para generar toda la investigación, ello permitió un buen direccionamiento de todo lo abordado. Además, para el capítulo IV se presenta los resultados, mismos que responden a los objetivos planteados, permitiendo llegar a la discusión, conclusiones y recomendaciones que se encuentran en el capítulo V. Por último, se encuentra las fuentes de información donde se señala todas las referencias que permitieron llegar a elaborar la investigación, además de los anexos que contienen la prueba piloto, matriz de consistencia e instrumentos empleados.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1.1. Antecedentes internacionales**

**Parra (2012)**, En su investigación “Un sistema de gestión del capital humano en la EMCE basado en la competencias laborales”. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. La necesidad del estudio de las competencias laborales en la Empresa de Mantenimiento a Centrales Eléctricas surge debido a que la referida institución evidencia niveles de productividad que no están acorde con las referencias internacionales y a las necesidad del propio sistema electroenergético del país. Tuvo como principal objetivo diseñar e implementar en la EMCE un sistema de capital humano por competencias, para incrementar los niveles de productividad y reducir los plazos y costos de los mantenimientos en el sistema eléctrico a nivel nacional. La investigación presentó un diseño descriptivo propositivo, que mediante el análisis documental permitió concluir que el talento humano es considerado como el recurso más valioso que poseen y saben que a través de él se puede llegar a la innovación y el desarrollo de ventajas competitivas, además según el análisis se pudo determinar que los niveles de productividad de la EMCE son muy bajos, por último el sistema de gestión de capital humano permitió mejorar la integración mejorando la capacidad de respuesta del personal, asimismo con el establecimiento del perfil de competencias que fue elaborado en la propuesta para el jefe de brigada, los resultados muestran que la efectividad en la soldadura se ubica encima del 91%, asimismo los trabajos fueron entregados en el tiempo pactado, además de ello el porcentaje de aprovechamiento de la jornada laboral se mantuvo por el orden del 75%, antes y después de la aplicación de la propuesta, sin embargo la pérdida de tiempo ya no surge por la conducta de los trabajadores ni por parte de problemas organizativos, además de ello, se ha podido observar que los jefes de brigada con el nuevo perfil demuestran una mayor motivación y consideración de los problemas. La presente investigación es referencial ya que sirve como refuerzo para la propuesta a formular, puesto que la variable que desarrolla extensamente es la gestión del capital, siendo la única

variable estudiada y que guarda concordancia con lo se analiza en la presente investigación.

**Smuda (2013)**, en su investigación “Diferencias y similitudes en la gestión del capital humano en la organización del sector privado y público, estudio de caso Polonia”. University of Economics In Katowice. Katowice, Polonia. La investigación presenta como punto de partida la importancia que tiene el capital humano dentro de las unidades de la administración pública, específicamente la gestión del capital humano se describe muy poco en la literaruta, por lo cual se hace necesario analizar cómo desarrolla la gestión del capital humano a nivel de las unidades de la administración pública y especificar similitudes y diferencias con respecto a la gestión del capital que realizan las empresas comerciales a fin de especificar las condiciones para su desarrollo posterior. Tuvo como objetivo principal determinar las diferencias y similitudes en la gestión del capital humano en Polonia, tanto para el sector público como para el privado. Por ende la investigación adoptó un diseño descriptivo explicativo, que mediante técnicas como el análisis documental, permitió concluir que tanto para el sector privado como para el público el capital humano es de suma importancia. Siendo así es necesario estimular la capacidad de innovación. Además, en el sector público por lo general la gestión del capital menudo informal, intuitiva y basada en la experiencia. Sin embargo, la experiencia de la administración no siempre garantiza el éxito entendido como adquisición y tener capital humano de la más alta calidad. Por otro lado, en la institución privada presenta un enfoque más sistémico mediante un análisis del índice de capital humano en la organización. La investigación que se presenta es referencial en cuanto a la información de la diferencia entre el tipo de organizaciones y su conexión con el sector privado o público y como esto determina el carácter de la gestión del capital humano.

### **1.1.2. Antecedentes Nacionales:**

**Vigo (2014)**, en su investigación “Propuesta de desarrollo del capital humano para optimizar el desempeño laboral en el gobierno regional de Ancash”. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. La investigación muestra como problemática que si bien se reconoce la importancia del factor humano en las organizaciones como canal para obtener mayor competitividad, muchas de las

organizaciones aún no concretan estrategias estructuradas para desarrollar al personal, y el Gobierno Regional de Ancash no es la excepción puesto que de acuerdo a una investigación exploratoria inicial realizada por medio de encuestas al gerente regional de administración, al subgerente regional y a algunos trabajadores de la institución se evidenció que la institución no cuenta con una planificación debida del desarrollo del personal. Si bien los trabajadores asisten a programas de capacitación realizados por la institución, estos no están comprendidos en un plan específico, asimismo ellos no reciben ningún apoyo para realizar cursos mayores como diplomados o maestrías, por lo cual surge la investigación. Tuvo como objetivo general elaborar una propuesta de programa de desarrollo de recursos humanos para optimizar el desempeño laboral en el gobierno regional de Ancash. El diseño de la investigación es descriptiva, correlacional aplicada, mediante el cual para poder recolectar información se emplearon como técnicas la encuesta y la entrevista dirigido a los jefes los cuales, son un número de 31 y los trabajadores subordinados siendo tomados solo 137 de ellos, permitiendo concluir que los trabajadores del gobierno regional tienen un desempeño laboral deficiente, además el gobierno regional no cuenta con un programa de capacitación dirigido a mejorar el capital humano. Tras la implementación de las capacitaciones se pudo determinar que no influyen en gran magnitud en la optimización del capital humano ya que la implementación ha sido inadecuada. El presente referente proporciona información en cuanto a la gestión del capital humano direccionado a instituciones públicas, planteando la implementación de un programa de desarrollo del capital humano, dimensionando la propuesta en aspectos como las necesidades de capacitación, la elaboración de los objetivos del programa, su implementación y posterior evaluación. Otro de los aportes de esta investigación es la medición del desempeño laboral, que como componentes principales se puede observar a los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, evaluados por medio de un cuestionario que cuenta con dos partes, una para datos personales, y la otra evaluada por medio de una escala tipo Likert con un total de 31 ítems.

**Torres y Ttito (2015)**, en su tesis “Desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac 2013-2014”. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Cusco, Perú. Muestra como problemática la nula

evaluación del desempeño laboral que se en las instituciones públicas, así como la escasa mano de obra calificada que se relaciona con la falta de un sistema de incentivos o promociones para mejorar la formación laboral y asisitr a capacitaciones, además de la brecha que existe entre la oferta de formación laboral con las necesidades del propio mercado laboral.Tuvo como principal objetivo determinar el nivel de desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac, para los periodos 2013-2014. La investigación presentó un diseño descriptivo, mediante el cual se emplearon como técnicas la entrevista y una guía de observación dirigido a 7 personas que forman parte del personal nombrado y 117 del personal contratado, lo que permitió concluir que el nivel de desempeño laboral, que presenta el capital humano es bajo, ello debido a los bajos niveles en tareas cumplidas, además casi la mitad del personal no son competentes para afrontar problemas; por otro lado, una gran parte del personal se queja por el trabajo realizado. Por ello es necesario implementar programas de capacitación para los trabajadores de la municipalidad.

**Antonio (2014)**, en su investigación “Modelo de gestión del capital Humano y la eficiencia de la gestión de la gerencia subregional de Churcampa”. Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú. La investigación señala que el escenario nacional cambiante conlleva a adoptar nuevas técnicas de gestión del capital humano, que hoy por hoy se concentra en base a las competencias, esta orientación busca solucionar los problemas de motivación y gestión del personal de la institución de cara a los nuevos entornos laborales, siendo esta situación no ajena a la Gerencia Subregional de Churcampa, que necesita elevar el desempeño laboral de su personal para mejorar los servicios que ofrecen y desarrollar mejores planes a los cuales avocar el presupuesto con el que se cuenta. Tuvo como objetivo general determinar de qué manera el modelo de gestión de capital humano, influye en el desempeño laboral en la Gerencia Sub Regional de Churcampa. La investigación presentó un diseño descriptivo causal comparativo. Mediante el cual se aplicó como técnica la encuesta dirigido a los 30 trabajadores de la Gerencia de Sub Regional de Churcampa, lo que permitió concluir que la implementación del sistema de gestión de capital humano influye positivamente en un 10% respecto a la variable

desempeño laboral. Por otro lado, las competencias requeridas en las direcciones de las áreas de la gerencia sub Regional de Churcampa son de logro, ayuda, servicio, influencia y acción, además los procesos realizados en la Gerencia Subregional de Churcampa son de planeación, organización, dirección y de control. La investigación presentada se torna referencial en cuanto al marco teórico e instrumentos empleados, además de la parte metodológica.

### **1.1.3. Antecedentes locales:**

**Cuentas (2015)**, en su investigación “Las Estrategias de Gestión del Capital Humano en la facultad de educación de una universidad privada en Lima metropolitana”. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Como problemática señala que una universidad tiene como principal función formar profesionales con las capacidades que el mercado demanda, teniendo como principal capital humano a los docentes, por medio de quienes se conseguirán los objetivos más deseados por la institución. Por lo tanto, cualquier gestión que quiera tener éxito deberá concentrar sus estrategias en desarrollar este capital humano. Tuvo como principal objetivo contribuir a la mejora de la gestión de capital humano en la universidad privada, mediante el desarrollo de estrategias de gestión de capital humano, direccionado a los docentes de la facultad de educación. La investigación presenta un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), mediante el cual, se emplearon como técnicas la encuesta y la entrevista dirigida a los docentes y directivos de dicha institución, permitiendo concluir que la universidad en estudio no cuenta con una adecuada gestión que priorice el capital humano como un elemento fundamental en el desarrollo de la organización. Por otro lado, la institución carece de un programa de capacitación y formación de docentes. Esta investigación es referencial en cuanto a la información mostrada en la variable gestión del capital humano, la misma del constructor.

**León (2016)**, en su investigación “Implementación de un Sistema de Auditoría de Gestión Basada en Indicadores Estratégicos: el caso del área de selección de personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República”. Universidad Mayor de San Marcos. Tuvo como

principal objetivo desarrollar un sistema de auditoría de gestión enfocado a identificar los parámetros de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de selección del personal en la Contraloría general de la República. Refiere la investigación que en toda entidad pública uno de los procesos más importantes resulta ser la selección del personal, la cual se realiza por medio de concurso público de méritos teniendo como objetivo selección a los individuos más competentes y que se ajusten mejor al perfil deseado por la institución. En el caso de la Contraloría General de la República este proceso está a cargo del Área de Selección de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos el cual mantiene en el portal web de la institución la información de las bases del concurso público, los procedimientos y etapas, siendo esta información consultada y guardada como sustento teórico para la implementación de un sistema de auditoría de gestión aplicada al referido proceso. La investigación presentó un diseño descriptivo, mediante el cual se empleó como técnicas el análisis documental, destinada a las diferentes áreas de la Contraloría General de la República, permitiéndole concluir que en la etapa de reclutamiento es necesario la evaluación y verificación posterior, en base a criterios con la finalidad de identificar cualquier deficiencia, para corregirlas pudiendo mejorar así los procesos. Además, el área de selección de personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría tiene como finalidad realizar un adecuado reclutamiento de personal y administrar los recursos humanos en forma apropiada y de acuerdo a ley, con el fin de lograr los objetivos y metas, por ende a través de la auditoría en gestión se podrá evaluar el rendimiento del personal por área. La investigación presentada es un referente en cuanto al área investigada. Por otro lado, cabe señalar que mediante esta investigación se genera una necesidad de evaluación del personal, por lo que se torna complementaria para la propuesta.

## **1.2. BASES TEÓRICAS**

### **1.2.1. Capital humano**

El capital humano se ha conceptualizado de diversas maneras y por distintos autores, siendo las principales conceptualizaciones que direccionan la investigación proporcionada por:

Carson et al. (2004), citado por (Teijeiro y Mariz 2010), quien refiere que el capital humano es aquél que comprende toda actividad relacionado con las tareas, tales como el conocimiento tácito y aquellas habilidades que se relacionan con la comunicación, el espíritu emprendedor y los atributos que posee cada persona en cuanto a la predisposición a captar el aprendizaje en el transcurso de su vida.

Asimismo Chiavenato (2011), indica que el capital humano es el conjunto de personas que conforman una organización, el valor de estas difiere en cuanto a los talentos y competencias que puedan generar un valor adicional a dicha organización, por ello es necesario identificar puntos estratégicos en una organización:

**Autoridad:** Se debe otorgar poderes a personas que sean capaces de tomar decisiones adecuadas en la organización.

**Información:** Toda organización debe fomentar el acceso a una precisa información, creando condiciones para poder difundirla con la finalidad que se torne productiva.

**Recompensa:** Toda organización debe brindar incentivos por desempeño de manera que motive a poder alcanzar los objetivos esperados.

**Competencias:** Toda organización debe ayudar a desarrollar habilidades y competencias en su personal aprovechando la información, ejerciendo así su autonomía, creando así talentos en su organización.

Tomando las definiciones anteriores se puede concluir que el capital humano lo constituyen todas aquellas habilidades, destrezas, capacidades y conocimientos que han sido adquiridos por un individuo a lo largo de su vida, confluyendo el tiempo que ha dedicado a prepararse a nivel educativo, las capacitaciones que ha recibido y los años de experiencia en los que ha desarrollado sus cualidades.

### 1.2.2. Importancia de medir el capital humano

La directora de PeopleMatters Hebrero (2015), afirmó que es necesario medir el capital humano para cualquier institución, ello con la finalidad de poder alcanzar sus objetivos, mediante la incorporación de recursos humanos profesionales y eficientes en sus respectivas áreas asignadas, automatizando procesos para una adecuada gestión del capital humano, permitiendo una adecuada toma de decisiones en la alta gerencia, direccionando así el rumbo de cualquier institución o compañía.

Esta importancia radica en la necesidad de generar una gestión eficiente del mismo, puesto que por medio los resultados obtenidos de la evaluación del capital humano se podrán identificar fortalezas y debilidades, y con ello elaborar estrategias que conlleven a mejorar y reforzar el capital humano de la institución. En la investigación, con motivo de evaluar la gestión del capital humano, se hace necesario conocer el estado del capital humano, por lo cual la importancia de medirlo surge como parte importante de la investigación

Asimismo, esta importancia se basa en 6 elementos según Davenport (2000) citado por (Romero, 2017), los cuales se muestran en la siguiente figura:

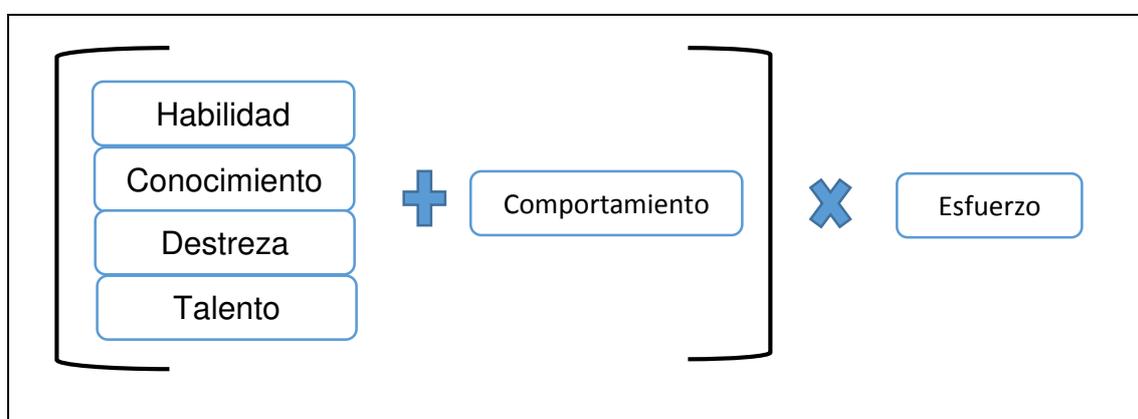


Figura 1: Seis elementos del capital humano  
Fuente: Davenport (2000).

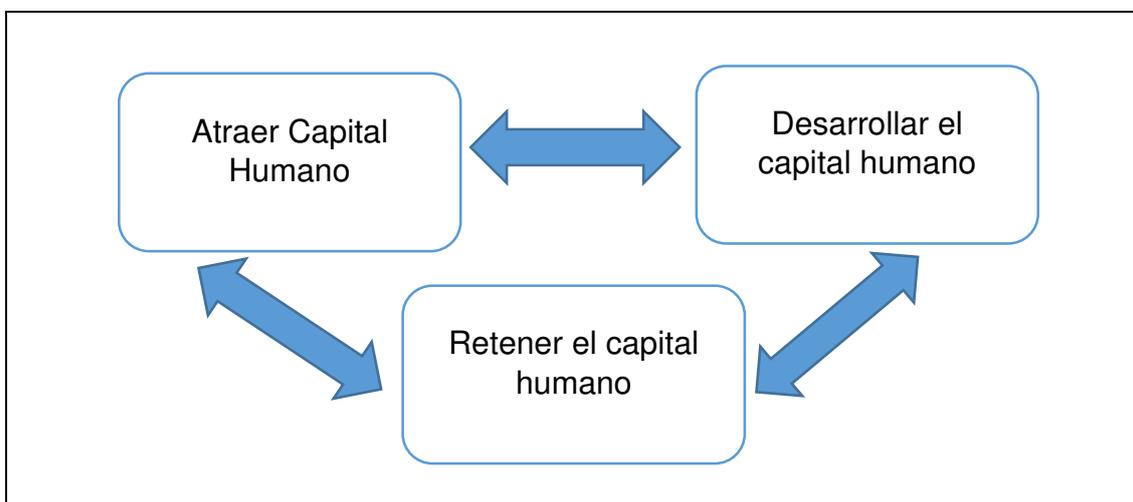
Según la imagen mostrada el primer elemento es la capacidad, denotado como la aptitud que tiene una persona en realizar una actividad en particular. El conocimiento es la cantidad de información que adquiere la persona tras la experiencia o el aprendizaje que esta pueda tener. Las habilidades son las capacidades que tiene un individuo para poder realizar una tarea fácilmente. El

talento es aquella habilidad innata con la que la persona cuenta. El comportamiento es la manera de cómo actúa la persona ante diversas situaciones. El esfuerzo es la utilización de los recursos con los que cuenta una persona estos pueden ser físicos o mentales, (Romero, 2017).

Estos elementos se estiman como importantes en la investigación, puesto que sintetiza todas aquellas cualidades que corresponden a las definiciones vistas acerca del capital humano, determinándose la importancia de una correcta medición del capital humano sobre la base de 6 elementos que constituyen la definición propia del capital humano.

*Actividades del capital humano:*

Según Obregón (2011), el capital humano predispone a tres actividades fundamentales e independientes los cuales parten de la atracción de capital humano mediante el cual se pretende acoger al capital de trabajo más apto, para luego poder desarrollarlo aún más mediante capacitaciones que hagan desarrollar su máximo potencial para luego tratar de retener este capital humano ya desarrollado.



*Figura 2: Actividades para la gestión del capital humano*  
Fuente: Obregón (2011)

Existen múltiples modelos de medición del capital humano, estas son consideradas como herramientas de gestión del mismo ya que conllevan a una buena toma de decisiones en las organizaciones:

### **1.2.3. Modelo de medición**

**Modelo propuesto por Arthur Andersen, 1999,** Este modelo se centra en el conocimiento que el personal posee, las obligaciones éticas con el resto del personal, por otro lado la alta dirección de la organización debe generar un adecuado clima laboral determinando adecuados procesos y el desarrollo tecnológico de la compañía. (Riesco, 2006 p.180).

**Modelo propuesto por Bukowitz y Williams, ciclo KM.** Esta estructura propuesta tiene como finalidad generar, mantener y desplegar el conocimiento, creando valor en las organizaciones. (Riesco, 2006 p.180).

**Modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi, 1995 SECI.** Este modelo propone una secuencia con la finalidad de crear conocimiento dentro de la organización dándose tanto individual como grupal, (Rooney, 2014. p. 299.)

Revisando lo anterior existen múltiples modelos de medición los cuales están direccionados mediante indicadores que intenten desarrollar las capacidades y el conocimiento del personal. Esto permite tomar decisiones para adoptar una óptima gestión del capital humano. Estos enfoques en la investigación son tomados como referencia, si bien la forma de medición propia de la investigación con respecto al capital humano sigue los elementos propuestos por Obregón (2011), estos modelos constituyen parte del abordaje teórico mediante el cual se ha sistematizado la medición capital humano. Sin embargo, son modelos que se adaptan a distintas realidades, por lo cual no se estima adecuarse de manera estricta a uno de ellos, sino más bien a conocer las implicancias de cada uno de ellos.

### **1.2.4. Gestión del capital humano**

Según Muñiz, Labrador y Arizkuren (2012), en la actualidad la internacionalización y la globalización han tenido repercusiones en las

organizaciones generando nuevos retos para la gestión del capital humano en las organizaciones, por ello los responsables en gestión presentan la necesidad de adoptar sistemas que encajen con los servicios ofrecidos por el personal respetando sus diferencias culturales, locales y cumpliendo con la exigencias legales que tenga la organización.

Es por ello que los departamentos de recursos humanos deben atraer, desarrollar y gestionar personal adecuado a sus organizaciones con la finalidad de cumplir con los objetivos de la organización. Además, dicho personal debe tener la característica de ser flexible a los cambios del entorno por ende uno de los principales atributos es la adaptabilidad. (Muñiz, Labrador y Arizkuren, 2012. P.11).

"La gestión del capital humano es el término que se utiliza para describir el enfoque multidisciplinar de una organización para optimizar las capacidades y el rendimiento de su administración y empleados", (International School of Human Capital Management, 2015).

La gestión del capital humano tiene sus inicios en la corriente clásica que aborda Adam Smith, esta se enfoca en la capacidad de producción y plantea las bases de promoción, capacitación y retención que aborda el capital humano, este enfoque es el que adopta Gary Becker en sus postulados. (Mas y Robledo, 2010).

Por otro lado, Del Canto (2011), mencionó que aunque la gestión del capital humano tenga sus orígenes en un lineamiento conductista, esta va más allá de un enfoque individual tomándose en cuenta características organizacionales mediante las cuales se puede evaluar la misma, es por ello que el capital humano va de la mano del capital organizacional, mediante el cual se podrán determinar mecanismos de efectividad laboral.

Según ello, un punto importante destaca Chiavenato (2009), es que refuerza estos postulados anteriores y menciona los principales puntos de una buena gestión del talento, que puede traducirse como la gestión del capital humano los cuales se encuentran dados por la incorporación del personal, recompensar al personal, desarrollar al personal, supervisar al personal, retener al personal.

Por otro lado, según el autor Chiavenato (2009), indica que la gestión del capital humano está direccionando hacia las funciones que cumple una persona en su respectiva área. Esta parte del análisis de los cargos, el diseño de los mismos para luego dar paso al reclutamiento y selección del personal, mediante el cual se debe pasar a contratar a los candidatos que cumplan adecuadamente con lo que se busca en el perfil de un trabajador. Luego se da la inducción e integración de los nuevos funcionarios, los cuales tendrán que adecuarse al cargo el cual ocupan. Otro punto importante que recalca el autor es la relación de cargo y salario, el mismo que permite brindar un salario acorde al cargo y al desempeño que la persona pueda demostrar en la institución. Esta debe estar sujeta a incentivos o bonificaciones que puedan motivar a un trabajador a mejorar su rendimiento en el área a la cual pertenece. Esto sólo podrá ser determinado mediante evaluaciones constantes a los empleados. Además un punto fundamental es la comunicación ya que en la gestión de capital humano la constante comunicación de un empleado con sus jefes de cargo debe ser importante, lo que permitirá determinar deficiencias o incomodidades que deben ser solucionadas adecuadamente. Asimismo es necesario que un trabajador sea capacitado o tenga fácil acceso a la capacitación lo cual permitirá que este pueda mejorar sus rendimientos, para poder alcanzar la etapa de desarrollo organizacional, misma que debe estar basada en la calidad de vida en el trabajo, que apuntan a una buena relación entre los empleados.

Agrupando todo lo mencionado anteriormente por Chiavenato (2009), se agrupa en las siguientes acciones:

**Admisión de personal:** Esta etapa responde a la siguiente pregunta ¿Quién debe trabajar en la institución u organización?, buscando la manera de incluir nuevo personal, basado en buscar evaluar y reclutar a nuevo personal que se muestre competente o que cumpla con las necesidades de la empresa.

**Aplicación del personal:** Este aspecto responde a la siguiente interrogante ¿qué es lo que debe hacer cada empleado?, por ello las acciones de este nivel deben estar direccionados al diseño correcto de las actividades que deben realizar los trabajadores, acompañado de una orientación y evaluaciones de desempeño laboral.

**Compensación del personal:** Este responde a la siguiente pregunta ¿Cómo compensar a las personas?, por lo cual se deben determinar procesos adecuados para compensar determinadas acciones las cuales incluyen recompensas remunerativas y beneficios mediante servicios. Estas compensaciones tienen como finalidad incentivar al personal a una constante mejora.

**Desarrollo del personal:** La pregunta a plantear es la siguiente ¿cómo desarrollar al personal con el que se cuenta?, por lo que estas acciones se encuentran direccionadas hacia el desarrollo del personal, incluyendo entrenamientos, mediante programas de desarrollo complementarias a líneas de carrera.

**Mantenimiento del personal:** La pregunta que se genera es la siguiente: ¿Cómo retener al personal capacitado?, estas actividades se relacionan con las condiciones tanto ambientales como psicológicas con la que cuenta la institución como, seguridad laboral, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones laborales.

**Evaluación del personal:** Mediante esta acción se plantea la interrogante ¿Qué es lo que hacen, qué son los trabajadores para la institución?, estas actividades se basan en incluir información proveniente de las gerencias correspondientes, mediante este proceso se verifican los resultados de los trabajadores y se puede controlar eficientemente las actividades de los trabajadores de la institución.

Lo anterior nos lleva a concluir que la gestión del capital humano conlleva una serie de actividades propiamente establecidas, siguiendo el postulado de Chiavenato (2009), encargándose de todo el proceso que involucra la asignación de una persona a un puesto o área laboral, y asimismo realizando todos los procedimientos para potencializar las habilidades y destrezas del personal que permitan conseguir los objetivos organizacionales.

### **1.2.5. Sistema Meritocrático**

Baimenov y Everest (2015), La meritocracia, o el gobierno por aquellos con talento, parece ser evidente una buena idea. Las personas más capaces producirán mejores resultados posibles y, por lo tanto, el bienestar público de toda la población será optimizada. Meritocracia por lo tanto ofrece un sistema justo, que resulta en mejores resultados para ambos, tanto para el individuo como para la sociedad, por medio de meritocracia se proporciona talento y gente trabajadora de todos los ámbitos de la vida con un medio de avance y la oportunidad de contribuir al bienestar de la sociedad en general de manera que pueda ser un vehículo poderoso para la movilidad social e incentivar a las personas a hacer lo mejor y alcanzar su máximo potencial.

El Informe sobre el desarrollo mundial de 1997 citado por (Baimenov y Everest, 2015), afirmó que "Hacer meritocracia del servicio civil ayuda a traer de alta calidad personal, confiere prestigio en los puestos del servicio civil, y puede hacer una gran oferta para motivar un buen desempeño. "(Banco Mundial 1997, 92) Además, "Donde en cambio las promociones son personalizadas o politizadas, los funcionarios públicos se preocupan más por complacer a sus superiores de políticos influyentes y esfuerzos para construir prestigio a través de estrictos estándares de reclutamiento son socavados ". (World Bank 1997, 93), citado por (Baimenov y Everest, 2015).

Michael Young (1958) en su libro "Alzamiento de la Meritocracia" citado por (Baimenov y Everest, 2015), advirtió que estaba surgiendo una nueva clase de élite eso estaba fuera de contacto con la gente común. Esta élite crece cada vez más al casarse con socios de antecedentes sociales similares, una de sus características es usar su dinero para comprar la mejor educación posible para sus hijos Esto ha demostrado ser profético, como con el Sistema 'Alumni' en algunas universidades de élite en los Estados Unidos según el cual los hijos de los graduados son casi automáticamente aceptados debido a la gran ponderación.

"La meritocracia y, más en general, la práctica de recompensar el mérito, están esencialmente por debajo de lo definido, y no podemos estar seguros

sobre su contenido ... hasta que se hagan algunas especificaciones adicionales ... “, Amartya Sen, citado por (Baimenov y Everest, 2015 p.5.).

(Sen 2000, 5-6), citado por (Baimenov y Everest, 2015), mencionó que la meritocracia es un sistema para recompensar el mérito, entonces definir el mérito es obviamente de crucial importancia evaluando la meritocracia. La idea de la meritocracia como un sistema social en el que "El mérito o el talento es la base para clasificar a las personas en puestos y distribuir recompensas "(Scully, 1997: 413) citado por (Baimenov y Everest, 2015 p. 6).

El término meritocracia ha recibido una gran atención ya que el término fue popularizado en 1958 por Young. Los defensores de la meritocracia enfatizan que en el verdadero sistema meritocrático, todos tienen las mismas oportunidades de avanzar y obtener recompensas basadas en sus méritos y esfuerzos individuales, independientemente de su género, raza, clase u otros factores que no sean de mérito, (Baimenov y Everest, 2015).

Castilla y Benard (2010) citado por (Baimenov y Everest, 2015), afirmó que otras definiciones son más específicas, centrándose, por ejemplo, únicamente en la meritocracia en el servicio civil, de manera que la meritocracia refuerza la noción de igualdad y competencia ya que rechaza el clientelismo, el nepotismo, la corrupción y incompetencia para ingresar al servicio civil. En resumen es un sistema que valora los principios de competencia, selección abierta, cuidado, evaluación de cualidades y de tener un conjunto de calificaciones estándares y proceso de reclutamiento establecido; dejando de lado nombramientos arbitrarios de personas para cargos en el servicio civil. Hoy, la meritocracia en los procesos de reclutamiento a menudo está asociada a tener calificaciones académicas, aprobar exámenes generales, y calificaciones de posición satisfactorias. En muchos casos esto es acompañado de entrevistas de panel y pruebas psicológicas. Por otro lado, para los procesos de promoción, la meritocracia está asociada con evaluaciones basadas en el desempeño de las personas con expectativas de desempeño e indicadores para medir acciones y resultados del trabajo, (Baimenov y Everest, 2015).

Por tanto, el enfoque que se mantiene en la investigación acerca del sistema meritocrático es que es el medio por el cual se evalúan las habilidades,

conocimientos y destrezas por encima cualquier otro valor, reemplazando el clientelismo o nepotismo, revalidando el mérito de cada individuo por conseguir un puesto o posición, alentando la competencia, lo que propicia el deseo de elevar el capital humano por parte de cada individuo, presentando un escenario de igualdad de condiciones que incentiva a la mejora constante.

De lo anterior, el sistema meritocrático tiene los siguientes componentes, que se tienen de suma importancia para la realización de la presente investigación, en concreto se estiman como las dimensiones por las cuales debe regirse un sistema meritocrático:

#### **1.2.5.1. Reclutamiento**

Evans y Rauch (1999) citado por (Baimenov y Everest, 2015), subrayan la importancia de la meritocracia en el reclutamiento, que idealmente se basa en alguna combinación de educación y examen, de manera que toda persona al ocupar un cargo de servicio debe pasar por previa evaluación demostrando ser competente, mediante esta parte inicial del sistema se pretende valorar las capacidades de la persona, así como los conocimientos que esta posee.

Por otro lado tanto Gerth y Mills (1958) como Parsons (1964), citados por (Baimenov y Everest, 2015), agregaron que debe considerarse con una característica, mediante una escala de carrera predecible, que proporciona recompensas tangibles e intangibles a largo plazo para aquellos reclutados, ello debe estar determinado por la promoción de los cargos, además de criterios como estándares para la protección del mérito.

#### **1.2.5.2. Transparencia**

Dahlström, Lapuente, y Teorell (2012), Mencionaron que la organización interna de un organismo público es uno de los principales determinantes de problemas de corrupción Por ende cada cargo que pueda ser tomado por alguna persona tras previa evaluación, esta debe estar supervisada y debe generarse transparentemente, teniendo auditores internos en los procesos de las organizaciones.

### **1.2.5.3. Escala**

Anderson et al. (2003), citado por (Baimenov y Everest, 2015), mencionó que en toda institución debe haber un ambiente de competitividad interna de manera que una persona con mayor conocimiento, experiencia o que tenga un mayor mérito debe ascender en sus áreas correspondientes. (McCourt 2000) citado por (Baimenov y Everest, 2015), agrega que este tipo de sistema funciona como un mecanismo de rendición de cuentas.

A todo ello Moore (2013), agregó que las contrataciones de los funcionarios públicos de acuerdo a criterios de mérito ha llegado a generar cambios en las tres dimensiones de la gestión estratégica. La mayoría de estos cambios se refieren a la interna administración de las organizaciones estudiadas (gestión operativa), particularmente la gestión de insumos, personas y procesos. Otras mejoras menos frecuentes tienen que ver con la gestión política de su entorno institucional relevante y / o cambios en su estrategia de valor público. Un objetivo adicional de su estudio fue obtener una comprensión de cómo los gerentes de los casos analizados promovieron las mejoras una vez identificadas. Los datos sugieren que estas mejoras se deben en parte a la aplicación de prácticas de gestión específicas, entre estas se encuentran la búsqueda de comunicación fluida tanto interna como externa, la formación y consolidación de equipos de trabajo, y el diseño o rediseño de estrategias y estructuras administrativas. Aunque menos común, la promoción de ciertos valores en la cultura de las organizaciones, como la meritocracia y la transparencia, también son dignas de mención. Además, los resultados sugieren que una gran parte del valor que los funcionarios públicos asignan a los sistemas de mérito radica en la legitimidad que ofrecen. Esta legitimidad se basa en el funcionamiento del procedimiento de selección en sí mismo; Más específicamente, su capacidad para entregar los candidatos correctos, y también su probidad y transparencia. Otra fuente de la legitimidad corresponde a los atributos del sistema mismo, como la oportunidad de mejorarlo, representa tanto para los candidatos exitosos como para sus subordinados. Del mismo modo, los modelos meritocráticos certificarían emulando una prueba de calidad ISO: estándares mínimos de habilidades técnicas, compromiso institucional y autonomía de administradores públicos.

Rahnavard, Shirazi y Gheisari (2013), direccionó la meritocracia en los siguientes pasos:

***Digno de servir.*** El primer paso es tener la predisposición y la necesidad de estrategias que capten personas calificadas, las cuales demuestren posibles potencialidades para un determinado trabajo:

***Digno de reclutar:*** Aquí se toma como pivote el proceso de reclutamiento de las organizaciones. En este punto, las organizaciones deben aprovechar las ventajas de los métodos de información y los métodos de búsqueda eficaces.

***Digno de evaluar:*** Es necesario, aquellos que piensan que presentan capacidades justas y especializadas, deben ser reconocidas con pruebas especializadas y entrevistas. Este paso requiere volver a leer las enseñanzas religiosas y morales, las cuestiones culturales, sociales y administrativas para definir los criterios.

***Digno de selección:*** Este paso tiene dos partes. La primera sección analiza los resultados de la etapa anterior y la segunda parte trata sobre la asignación de este mérito a la posición apropiada.

***Digno de tomar:*** En este punto se supone atraer a los gerentes de merecer. Debido a la atmósfera competitiva actividades en los próximos años, el gobierno debería atraer a los gerentes en un entorno competitivo de administradores competentes de los distintos departamentos gubernamentales, ONG y universidades. (Ghorban panah, 2008), citado por (Rahnavard, Shirazi y Gheisari 2013).

***Digno nombrar:*** Nombramiento a los que merecen, significa mantener puestos de trabajo de acondicionamiento físico, ubicando a las personas en una posición en la que podrán tener un rendimiento máximo. Aunque, a menudo, una selección correcta tiene las mismas expectativas, pero las opciones son a menudo colectivamente y para diferentes categorías de gestión, se llevará a cabo un equipo de expertos en la selección de principales características de las categorías generales de interés. También en esta etapa según las características de la selección es necesario

**Digno de mantener:** La absorción y la elección correcta: este proceso es simple, pero el problema es mantener los mecanismos científicos necesarios, una estructura humana y lógica que merecen que los pueblos se mantengan fieles a la organización, (Soltani, 2006), citado por (Rahnavard, Shirazi y Gheisari 2013).

**Digno de ascender:** Un sistema meritocrático debe dotar de bases educativas para gerentes actuales y potenciales a través de la enseñanza a corto y largo plazo conducen a muy por encima de su visión, conocimiento y capacidad de manera que pueda proporcionar responsabilidades y un rendimiento efectivo. (Rahnavard, Shirazi y Gheisari 2013).

### 1.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Sistema de gestión:** Un sistema de gestión es la realización de actividades en relación a los objetivos de la organización, (Rábaso, 2010).

**Capital Humano:** Son las manifestaciones implícitas y explícitas de actitudes, conocimiento explícito, personal y capacidades personales, los cuales se agrupan a competencias personal, (Hurtado y Vargas, 2013).

Holbrook (2008), citado por (Teijeiro y Mariz 2010), afirmó que el capital humano comprende las diferentes habilidades del personal y el entrenamiento que estos puedan tener (p.47).

De acuerdo con Edvinsoon y Malone (1997), son todos los conocimientos, capacidades, experiencias y destrezas del personal y directivos de una organización.

Bontis (1998), citado por (Teijeiro y Mariz 2010), indica que el capital humano se considera como la capacidad colectiva de toda organización con el fin de obtener de una organización para extraer las mejores soluciones del conocimiento de los individuos.

Bozbura et al. (2007), citado por (Teijeiro y Mariz 2010), mencionó que el capital humano es la mezcla de conocimientos que los empleados tienen acerca

de su trabajo, las habilidades de liderazgo, las capacidades en asumir riesgos y poder brindar soluciones a los problemas que se puedan presentar.

**Valoración:** Es el proceso mediante el cual se miden las cualidades de cada uno de los candidatos a una plaza laboral, cuya finalidad es de conseguir al mejor candidato tomando la mejor decisión para la empresa, (Rábaso, 2010).

**Entrevista:** Es el medio más directo antiguo y eficiente en cuanto a la selección del personal, mediante el cual se tiene una conversación directa con la persona aspirante a un trabajo, y esta comprendida por preguntas y respuestas entre el entrevistado y el entrevistador, (Rábaso, 2010).

**Competencias:** Son las características personales e internas de cada persona en relación al éxito en el puesto de trabajo asignado, (Rábaso, 2010).

**Sistema meritocrático:** Es aquel sistema de acciones direccionados a la obtención de criterios basados al mérito según el talento y las competencias que puede tener una persona para realizar un determinado trabajo. (Castaño, 2010)

## **1.4. HIPÓTESIS**

### **1.4.1. Hipótesis principal**

Si se aplica la propuesta de un sistema meritocrático en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, entonces se mejorará la gestión de capital humano en la institución.

## CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: SISTEMA MERITOCRÁTICO

McCourt (2007), señaló que la meritocracia apunta al nombramiento de la mejor persona para un trabajo determinado. Otorgando empleos en todos los niveles; los principios de mérito se aplican tanto a promoción en cuanto a reclutamiento inicial. Buscando al mejor candidato: demostrablemente el más capaz de un número de candidatos, cualquiera de los cuales podría hacer el trabajo adecuadamente, por otro lado este debe estar abierto a todos: sin citas internas, restringidas o listas cortas. Además de ser Sistemático, transparente y cuestionable.

### 2.2. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Esta variable será medida a partir de indicadores obtenidos mediante el direccionamiento de Orbegón (2011), mismos que permiten la construcción de un instrumento que pueda evaluar la gestión de capital humano.

**Tabla 1.** *Operacionalización de variables*

Variables de estudio	Dimensión	Indicador	Técnica e instrumento
Variable dependiente: Gestión del capital humano.	Capital humano	Motivación del personal	
		Colaboración Empleado- Jefe	
		Condiciones físicas	
		Compromiso de los Trabajadores	
		Antigüedad del personal	
		Formación especializada	
		Promedio de edad de los trabajadores	

		Posición salarial	Encuesta/ Cuestionario
		Rotación del personal	
	Capital organizacional	Comunicación organizacional	
		Identidad organizacional	
		Compromiso frente a una capacitación	
		Capacidad y trasmisión de conocimientos	
		Esfuerzo en investigación y desarrollo	
		Horas de capacitación por empleado público	
		Incentivos	
		Procedimientos organizativos	
		Efectividad en grupos de trabajo	
		Inversión en capacitación	
		Inversión en Investigación y desarrollo	
Cargos directivos en la organización.			
Variable independiente:  Sistema meritocrático	Reclutamiento	Promoción	
		Evaluación	
	Transparencia	Selección	
		Publicación	
	Escala	Capacitaciones	
		Medición del desempeño y experiencia	

*Elaboración propia*  
Fuente: Marco teórico

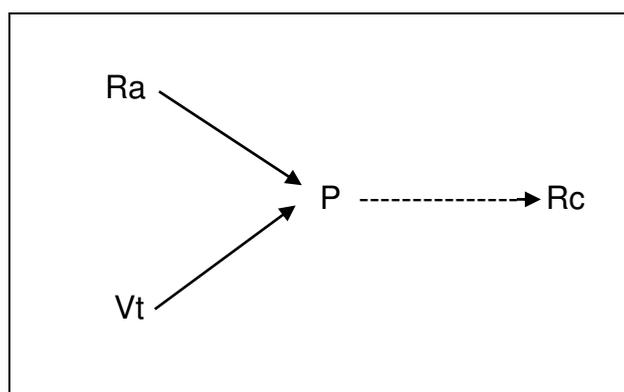
## CAPITULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. DISEÑO METODOLÓGICO

Según Hernández Fernández y Baptista (2014), el diseño de la investigación es descriptiva ya que mediante este diseño se pretendió evaluar la gestión del capital humano, esta será descrita mediante previa valoración. Así mismo la investigación es propositiva ya que mediante previa evaluación, se ubicó las deficiencias, dando lugar a una propuesta de un sistema meritocrático para poder mejorarlas.

El tipo de la investigación es no experimental ya que Hernández Fernández y Baptista (2014), mencionó que este tipo de investigación sólo analiza el hecho o fenómeno sin manipulación de las variables, en pocas palabras no se evaluará tras aplicar la propuesta generada por la investigación para este caso. De acuerdo al criterio de análisis de la investigación según Hernández Fernández y Baptista (2014), la investigación es cuantitativa ya que los datos que se recolectarán son cuantificables gracias a las dimensiones e indicadores que se encuentran sustentados en la base teórica señalada.

Teniendo claro tanto el diseño como el tipo de investigación este se presenta en la siguiente figura:



*Figura 3: Diseño descriptivo propositivo*

Dónde: Ra: Gestión del capital humano  
Vt: Sistema meritocrático  
P: propuesta  
Rc: Mejora del personal

### 3.2. DISEÑO MUESTRAL

El universo poblacional lo conforman 93 funcionarios que corresponden a gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, estos corresponden a funcionarios públicos ya que son los únicos que presentan conocimiento sobre la gestión del capital humano desde las diligencias ya que en total la municipalidad cuenta con un personal mayor, sin embargo son pocas las personas que presentan el conocimiento de información que permita obtener información clara y precisa, evitando así el sesgo de la encuesta.

De acuerdo con Hernández Fernández y Baptista (2014), la técnica de muestreo aplicada es probabilística ya que las selecciones de las personas provenientes a la muestra tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

$$\begin{aligned} Z &= 1.96 \\ E &= 0.05 \\ p &= 0.5 \\ q &= 0.5 \\ N &= 93 \end{aligned}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 93}{0.0025 * 92 + 0.9604}$$

$$n = \frac{89.3172}{1.19} = 75$$

Lo que resulta en una muestra de 75 individuos a los cuales se les aplicó los instrumentos para recolectar la información necesaria para concretar con los objetivos de la investigación.

### 3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Encuesta:** esta técnica fue tomada como fuente primaria de investigación ya que por medio de un cuestionario construido a partir de los indicadores obtenidos tras un análisis del marco teórico abordado se pretende evaluar tanto la variable gestión del capital humano como el sistema meritocrático, además

este instrumento será validado ya que cuenta con una escala tipo Likert. La encuesta que se encuentra en los anexos presenta el siguiente análisis de fiabilidad:

**Tabla 2.** *Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,899	27

*Fuente:* Muestra piloto de 31 personas.

**Interpretación:** Según la tabla mostrada el estadístico de fiabilidad empleado es el de alfa de Cronbach, este se realizó a partir de una población de 31 personas, dicha población de similares características permitió obtener un resultado estadístico de 0.899, el cual responde a una escala estadística mostrada por la (Universidad de Valencia, 2012), en el cual se presenta lo siguiente:

Mayor a 0.9 = excelente

Mayor a 0.8 = bueno

Mayor a 0.7 = aceptable

Mayor a 0.6 = cuestionable

Mayor a 0.5= pobre

Menor a 0.5= inaceptable

Teniendo esto en cuenta el valor obtenido es de 0.899 encontrándose en la escala mayor a 0.8 determinándose como bueno.

### **3.4. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para procesar los datos de los instrumentos se empleó el programa estadístico SPSS el cual permitió obtener resultados estadísticos directos, así mismo se hizo uso de Microsoft Excel mediante el cual se tabuló los datos obtenidos en la investigación.

### 3.5. ASPECTOS ÉTICOS

Según lo mencionado por los autores Cruz, Olivares y Gonzáles (2014), los aspectos éticos se encuentran determinados por acciones de responsabilidad del investigador. Teniendo estas responsabilidades en cuenta entre los aspectos éticos que comprende la investigación se encuentra:

***El respeto por la propiedad intelectual:*** la investigación en todo momento respeta la información contenida, mediante el uso de citas que se encuentran en las referencias.

***La discrecionalidad:*** la investigación tras la aplicación de los instrumentos no revelará la identidad de los encuestados de manera que esta será aplicada de manera anónima.

***La neutralidad:*** La posición del investigador en cuanto a la aplicación de los instrumentos planteados será neutra de manera que en todo momento el investigador no intervendrá ni manipulará datos para el beneficio propio, empleando datos fidedignos y confiables, que podrán dar respuesta a los objetivos planteados.

***La confiabilidad:*** La investigación presenta información válida y confiable mediante el cual se fundamenta sus instrumentos brindando una mayor coherencia en la investigación.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

Para poder llegar a responder a los objetivos planteados fue necesario analizar los datos obtenidos por ítem con la finalidad de poder responder específicamente. Luego se realizó el diagnóstico del estado situacional de la gestión de capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, período 2015 – 2017.

. Para lograr tal efecto, en primer lugar, se presenta los aspectos más relevantes de la municipalidad de Chiclayo

### **4.1. ASPECTOS RELEVANTES DE LA MUNICIPALIDAD DE CHICLAYO**

#### **4.1.1. Jurisdicción**

La jurisdicción de la Municipalidad de Chiclayo se encuentra sobre los distritos que se encuentran incluidos en la provincia de Chiclayo, así como el mismo que lleva el nombre de la provincia, perteneciente a la Región Lambayeque.

#### **4.1.2. Visión general**

“Ser reconocida como una provincia moderna con eficientes entidades, así como participativas, transparentes y con valor público al servicio de los ciudadanos, promoviendo la inversión, el comercio, a educación y el turismo en beneficio de una población de manera ordenada, segura y saludable”.

#### **4.1.3. Misión general**

“La Municipalidad Provincial de Chiclayo representa al vecindario, promueve la prestación de servicios públicos locales de manera adecuada y el desarrollo integral, sostenible y armónico de la circunscripción”

#### **4.1.4. Visión y misión institucional**

**Visión: “Ser un gobierno local metropolitano, promotor del desarrollo humano, social y sostenible, brindando servicios de calidad con servidores comprometidos con el bienestar ciudadano”**

**Misión: “Promover el desarrollo integral de la jurisdicción con un enfoque sistémico, fortaleciendo capacidades de sus actores para brindar servicios públicos de calidad”**

#### **4.1.5. Objetivos de la municipalidad**

La Municipalidad Provincial de Chiclayo tiene como objetivo el promover la democratización de la vida política, social y económica de la provincia, así como el desarrollo solidario y comunitario.

Además de planificar, impulsar y ejecutar a través de sus organismos competitivos, mediante acciones que se encuentren orientados hacia el ciudadano, así como un ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades de vivienda, salubridad, educación, turismo, cultura, deporte, recreación, comunicaciones, transporte, así como la seguridad ciudadana entre otras.

#### **Objetivos estratégicos con los que cuenta la municipalidad**

Objetivo estratégico N° 1: Promover derechos humanos de personas fomentando la participación activa en la solución en problemas de la comunidad.

Objetivo estratégico N° 2: Promover la igualdad de oportunidad generando el acceso a servicios básicos, educación, asistencia alimentaria, salud, seguridad, transporte e infraestructura pública.

Objetivo estratégico N° 3: Proveer la inversión en la localidad facilitando la formación de las Mypes y Pymes, el acceso a grandes empresas al mercado local permitiendo generar empleo y sostenibilidad económica.

Objetivo estratégico N° 4: Promover la inversión en la localidad facilitando la formación de pequeñas y microempresas el acceso de grandes empresas al mercado local permitiendo generar empleo y sostenibilidad económica.

Objetivo estratégico N° 5: Promover la planificación y desarrollo territorial provincial con enfoque metropolitano para lograr una ocupación equilibrada del territorio y la ejecución de actividades productivas.

Objetivo estratégico N° 6: Garantizar a los ciudadanos un medio ambiente saludable con fuente de recursos naturales intangibles para futuras generaciones.

#### **4.1.6. Finalidad de la municipalidad**

La Municipalidad Provincial de Chiclayo, representa al vecindario, promueve una adecuada prestación de servicios públicos y propugna una planificación participativa y concertada con la sociedad civil, para el desarrollo integral sostenible y armónico de su circunscripción.

#### **4.1.7. Objeto**

Establecer la organización de gerencias y las unidades funcionales dentro de la municipalidad, asegurando la documentación normativa de gestión que permita su estructura orgánica, señalando objetivos, naturaleza, funciones generales, finalidades, régimen laboral, económico, relaciones y disposiciones pertinentes.

Dentro de la estructura de la municipalidad se encuentra los órganos de alta dirección siendo uno para Chiclayo, 2 órganos consultivos, tres órganos de control institucional, 4 órganos de defensa judicial, 5 órganos de dirección, 6 órganos de asesoramiento, 7 órganos de apoyo, 8 órganos de línea, 9 órganos desconcertados, 10 órganos descentralizados y 11 programas, proyectos y comisiones.

#### **4.1.8. Base legal**

La Municipalidad Provincial de Chiclayo cuenta con la siguiente base legal para el funcionamiento y la gestión de los recursos humanos:

1. Ley Marco del empleo público, Ley Número 28175
2. Ley Marco de Modernización de la gestión del estado, ley número 27658.
3. Decreto legislativo número 1025 que aprueba las normas de capacitación y rendimiento para el sector público.

4. Resolución de la presidencia ejecutiva número 041-2011- servir/ pe que aprueba para la elaboración del plan de desarrollo de las personas al servicio del estado.
5. O.M. Número 20-2016- MPCH. Aprueba la estructura orgánica y reglamento de organización y funciones ROF de la MPCH.
6. OM. Número 20-2016- MPCH aprueba el plan estratégico institucional PEI 2016- 2018.
7. Resolución de gerencia municipal número 28-2017- MPCH/ A, que conforma el comité de la planificación de la capacitación de la municipalidad provincial de Chiclayo.
8. Constitución política del Perú
9. Ley número 30518 ley de presupuesto del sector público
10. Ley número 28411, ley del sistema nacional del presupuesto y su reglamento
11. Ley orgánica de las municipalidades 27972
12. Ley 27444, ley de procedimientos administrativos generales
13. Decreto legislativo número 276, Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público.
14. Decreto supremo número 005 – 90 –PCM, aprobatorio del reglamento de la ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público.
15. Ley Marco del empleo público, ley número 28175
16. Ley general de personas con discapacidad, ley número 27050
17. Ley del código de ética de la función pública, Ley número 27815

#### **4.1.9. Población laboral de la municipalidad**

La población con la que cuenta la municipalidad se encuentra distribuida mediante régimen laboral, tipo de trabajador y cantidad.

Tipo de trabajador	Régimen laboral	Cantidad
Alcalde	276	01
Funcionario (modalidad CAS)	1057	01
Directivos (modalidad CAS)	1057	44
Empleados nombrados	276	400

Empleados contratados	276	28
Obreros permanentes	728	1100
Obreros repuestos provisional	728	22
Contratados CAS	1057	417
Total		2013

## **4.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Para poder determinar las deficiencias fue necesario realizar una encuesta al personal al que se tuvo acceso, quien mediante resultados mostrados en la figura 27 se pudo determinar la percepción de los servidores civiles en donde la mayor parte consideró nunca haber percibido una adecuada promoción de los procesos de reclutamiento. Resultados similares se obtuvieron en cuanto a la evaluación, frente al reclutamiento del personal donde el 64% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró nunca haber percibido procesos de evaluación adecuados para el reclutamiento del personal. Así mismo la transparencia mostrada se tornó deficiente mediante resultados, lo mismo para la publicación de los mismos, capacitaciones, así como mediciones del desempeño y experiencia dentro de la municipalidad, es por ello que la propuesta busca enmendar o reducir las deficiencias ubicadas dentro de la municipalidad.

### **4.2.1. La Gestión del Talento Humano**

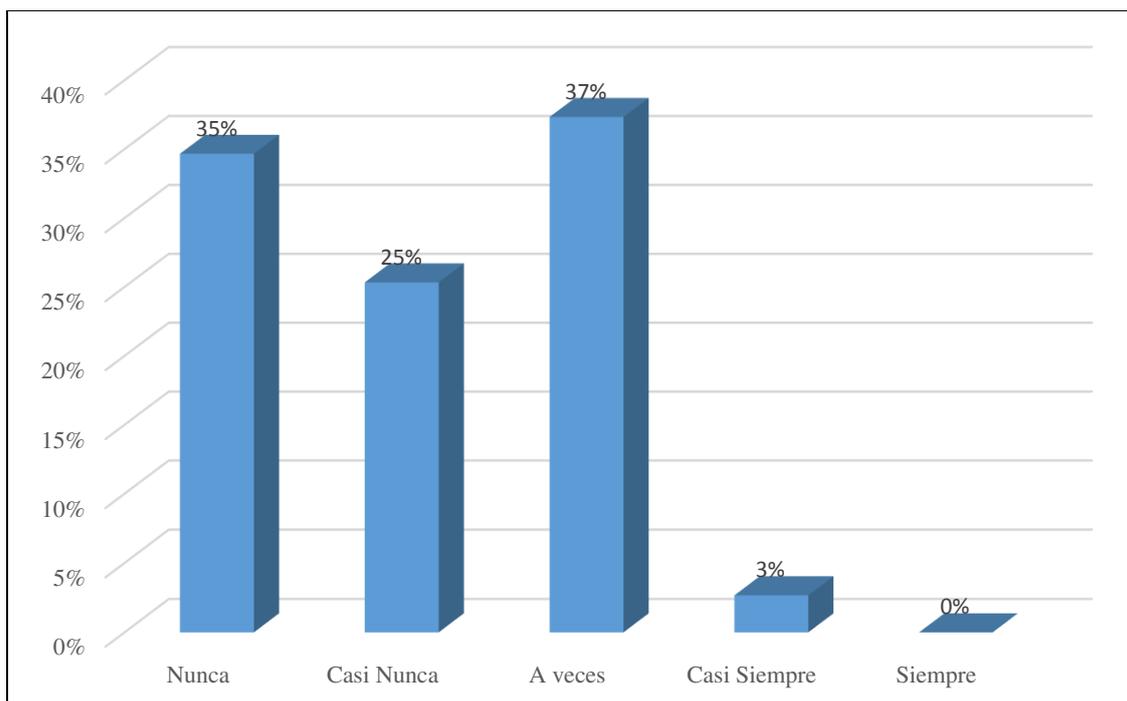
La Gestión del capital humano se ha conceptualizado como el resultado del accionar en dos dimensiones: el capital humano, y el capital organizacional

#### **4.2.1.1. Dimensión Capital Humano**

Los indicadores que componen el capital humano están referidos a: motivación del personal, colaboración Empleado- Jefe, Condiciones físicas, compromiso de los trabajadores, antigüedad del personal, formación especializada, promedio de edad de los trabajadores, posición salarial y rotación de personal; se han procesado para obtener una sola variable de capital humano.

A continuación, se analiza los resultados.

## Indicador Motivación del personal



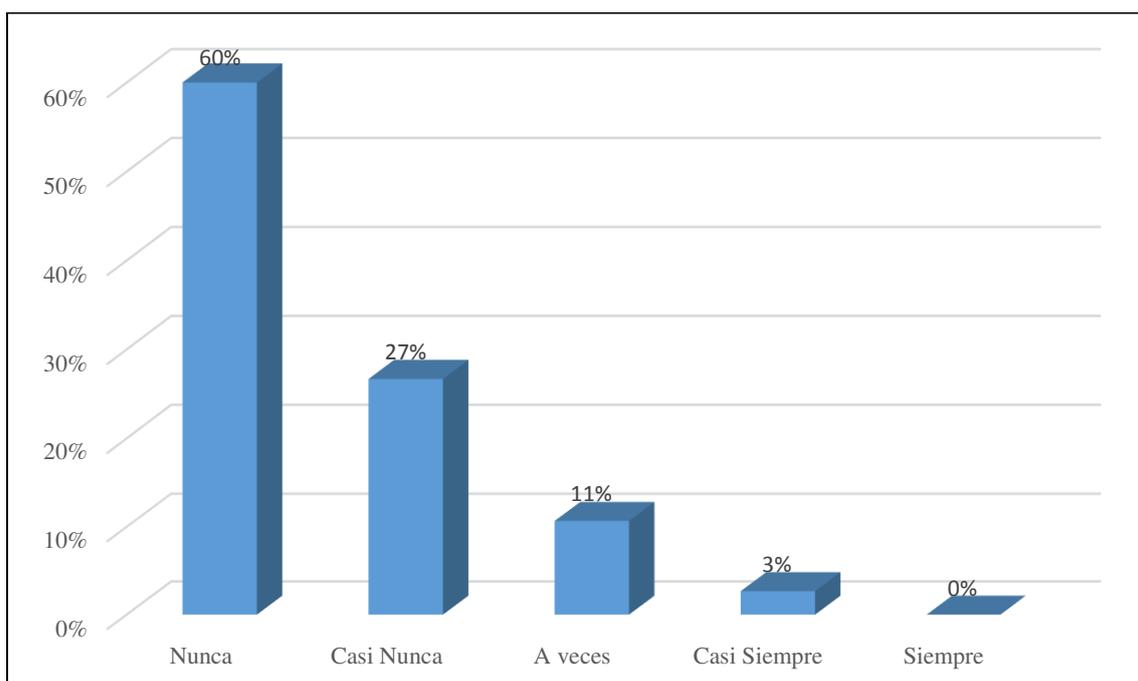
*Figura 4: El personal se encuentra motivado para desarrollar su labor*

*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

La motivación del personal es un elemento importante en la predisposición del trabajador para contribuir de la mejor forma en la actividad municipal. Por ello los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, reflejaron que, del total de investigados el 37% siendo el mayor porcentaje obtenido consideró que a veces se siente motivado para realizar su labor, mientras que ninguno consideró sentirse siempre motivado.

### Indicador: Colaboración Jefe empleado



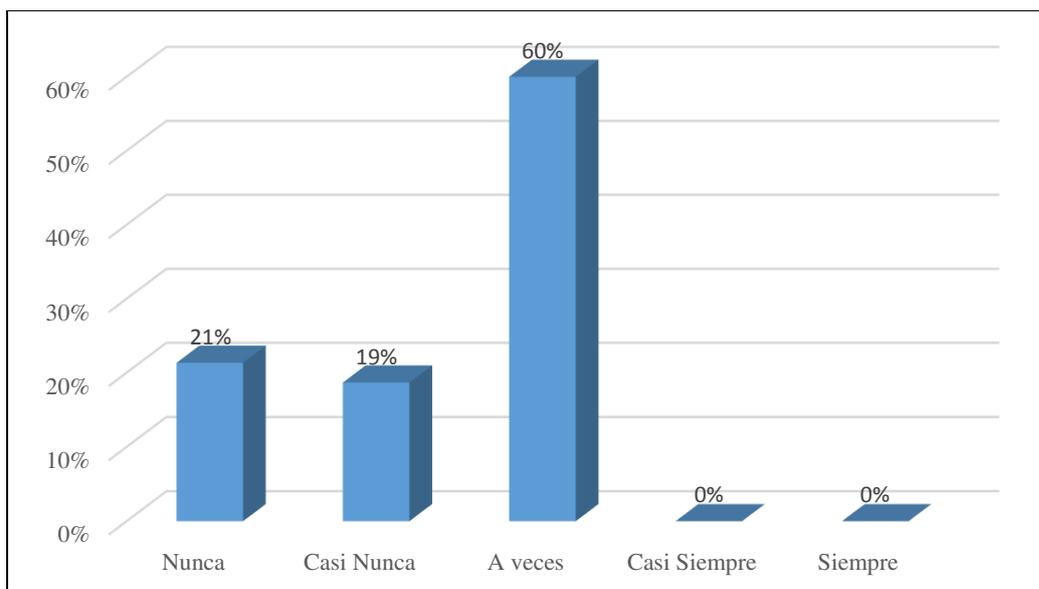
*Figura 5: Existe una buena colaboración entre los jefes y los empleados*

*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

La relación jefe y empleado se debe propiciar de tal manera que se establezcan sinergias a favor del buen rumbo del municipio, siendo la colaboración jefe y empleado una de las claves en busca de ese objetivo; sin embargo, en los resultados de la presente investigación se puede observar que el 60% de los investigados considera que nunca han presenciado una buena colaboración entre jefes y empleados, a su vez ningún investigado considera que exista colaboración entre jefes y empleados de forma permanente, lo que significa que hay un entorno muy tenso y poco favorable para el municipio entre sus trabajadores.

## Indicador: Condiciones físicas



*Figura 6: Las condiciones físicas son adecuadas para laborar*

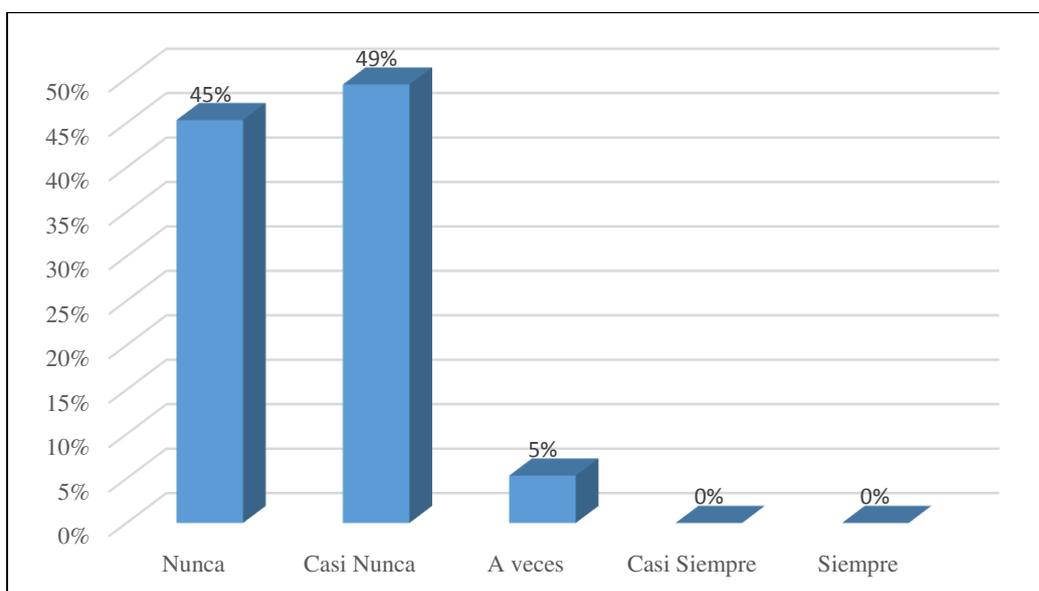
*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

La condición adecuada de un ambiente de trabajo permite el buen desempeño de los trabajadores del municipio.

Del total de investigados el 60% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró que a veces ha presenciado condiciones físicas adecuadas para laborar, mientras que ninguno de los encuestados consideró siempre y casi siempre haber percibido condiciones adecuadas. Ello significaría que se podría mejorar las condiciones físicas.

### Indicador: Compromiso de los trabajadores



*Figura 7: El compromiso de los trabajadores con su labor es notable*

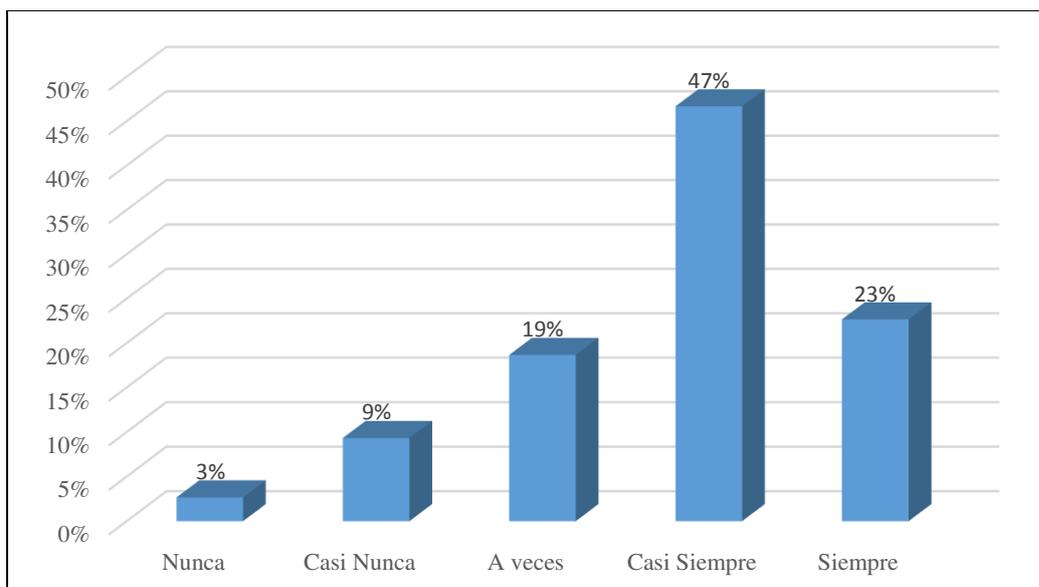
*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

Como en cualquier entidad ya sea público o privado el compromiso de los trabajadores es esencial para el crecimiento o el buen funcionamiento de dicha entidad, siendo el caso de los municipios mucho más importante aún, ya que el compromiso también incluye el bienestar y la satisfacción de la población.

Del total de investigados el 49% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró casi nunca haber percibido un compromiso notable de los trabajadores con su labor, mientras que ninguno de los encuestados consideró haber siempre y casi siempre percibido dicho compromiso.

### Indicador: Antigüedad del personal



*Figura 8: El personal por lo general es siempre nuevo*

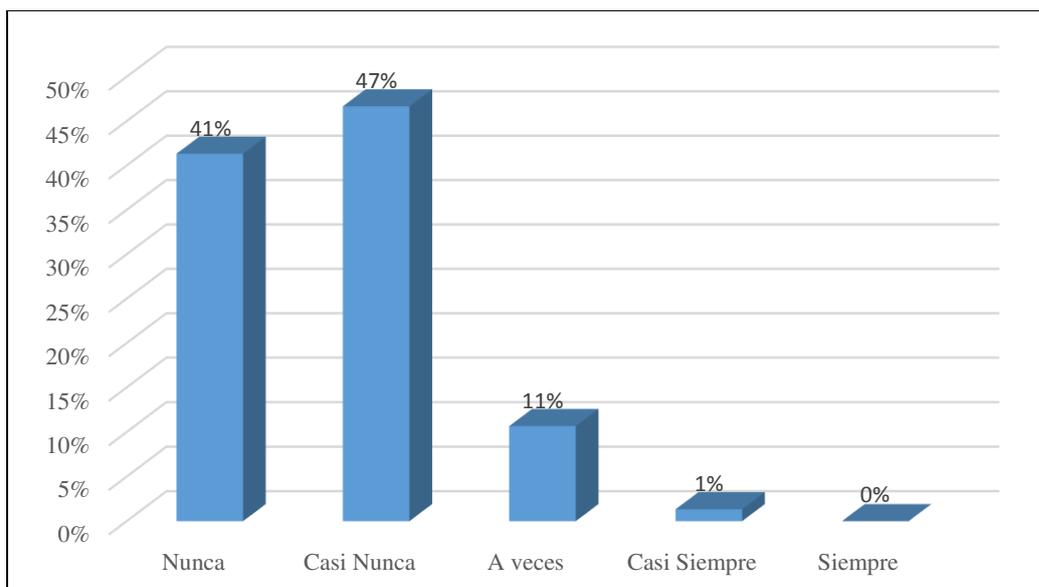
*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

La antigüedad del personal visto como la experiencia de los trabajadores en cargos similares en los municipios aporta de forma positiva en la gestión de las mismas, ya que mientras más experiencia tenga un trabajador significa que cometerá menos errores en la toma de decisiones importantes para la población.

Del total de investigados el 47%, consideró casi siempre haber percibido personal nuevo, mientras que el 3% consideró nunca haber observado siempre personal nuevo.

## Indicador: Formación especializada



*Figura 9: El personal ha demostrado contar con una formación especializada*

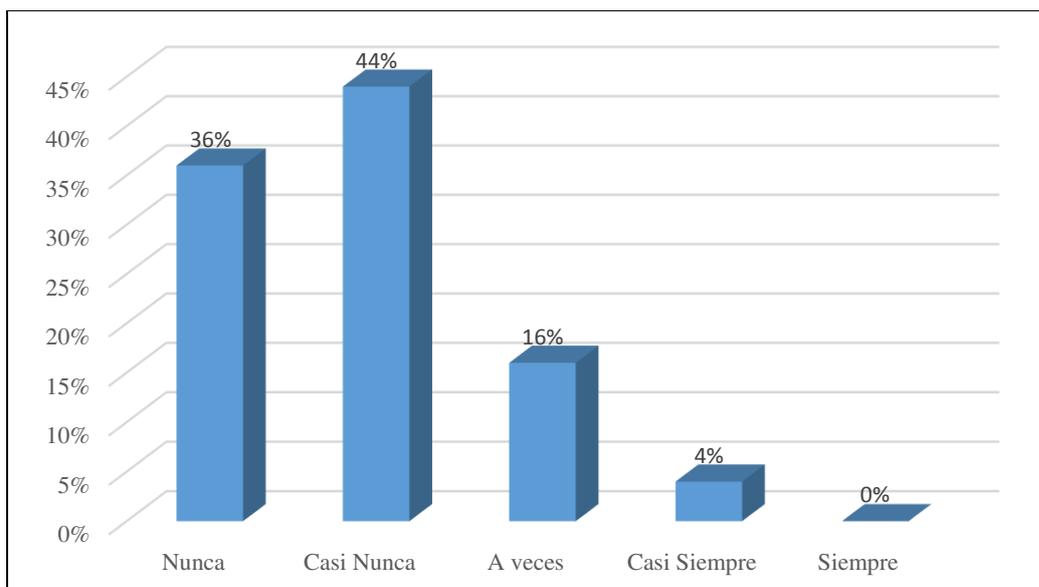
*Elaboración: Propia*

*Fuente: Encuesta aplicada*

En cuanto a la formación especializada de los trabajadores del municipio representa un plus para su formación como profesional, pero a su vez genera un entorno auspicioso para el municipio si dichas capacidades del trabajador son implementadas de forma adecuada.

Del total de investigados el 47% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró casi nunca haber presenciado personal con formación especializada, mientras que ninguno de los encuestados consideró haber observado siempre una formación especializada en el personal.

### Indicador: Promedio de edad de los trabajadores



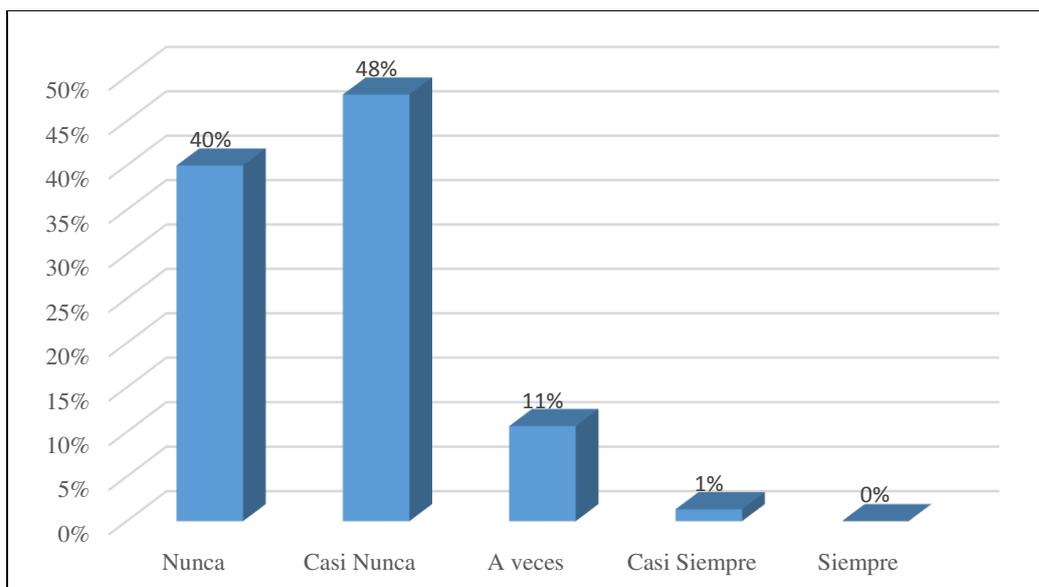
*Figura 10: La mayor cantidad de trabajadores cuenta con un promedio de edad apta para laborar.*

*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, del total de encuestados el 44% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró casi nunca haber presenciado personal con un promedio de edad adecuada para laborar, mientras que ninguno de los encuestados consideró siempre haber presenciado un promedio de edad aptas para laborar.

## Indicador: Posición salarial



*Figura 11: El salario se encuentra acorde con la capacidad de los trabajadores*

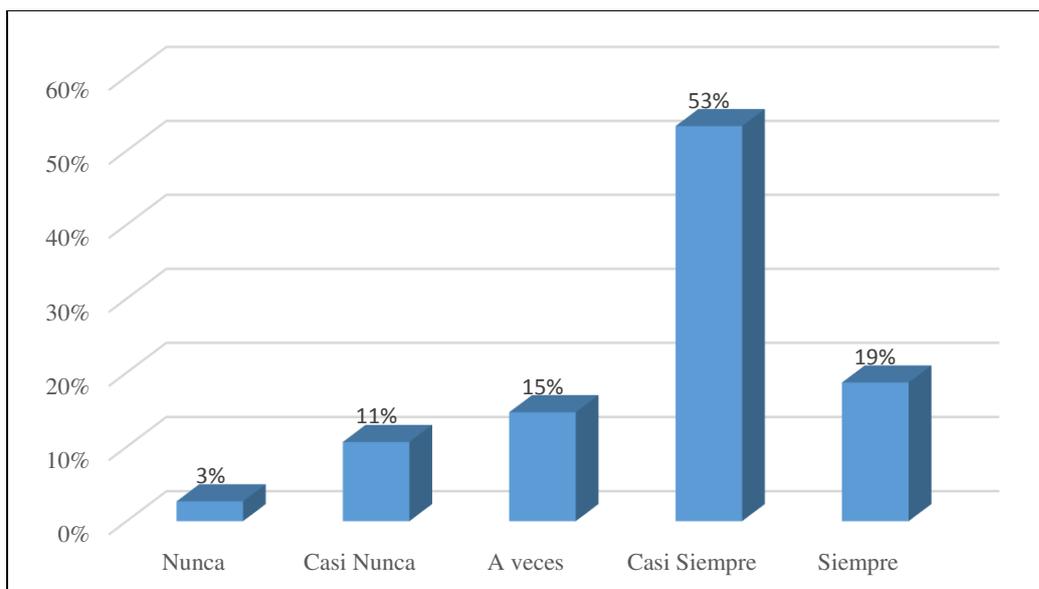
*Elaboración: Propia*

*Fuente: Encuesta aplicada*

El salario para los trabajadores representa una de las motivaciones muy poderosas para desempeñar su cargo de buena manera, sin embargo, los salarios deben estar en función a su capacidad y de acuerdo a las funciones que desempeñan los trabajadores.

Del total de investigados el 48% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró casi nunca haber presenciado un salario acorde con la capacidad de los trabajadores, mientras que ninguno de los encuestados consideró siempre haber percibido un salario acorde con la actividad laboral que se realiza.

## Indicador: Rotación del personal



*Figura 12: Ha presenciado una alta rotación del personal en la institución*

*Elaboración: Propia*

*Fuente: Encuesta aplicada*

La rotación del personal está vinculada a la frecuencia que se hacen los cambios de personal, lo cual genera inestabilidad si la rotación es alta debido a que propicia un ambiente de mucho riesgo para los trabajadores.

Del total de investigados el 53% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró casi siempre haber presenciado una elevada rotación del personal en la institución, mientras que el 3% consideró nunca haber presenciado una elevada rotación del personal.

- **Análisis de los resultados del capital humano**

Se percibe una deficiencia en la gestión del capital humano, el cual es un componente fundamental por ser la parte activa según Chiavenato (2011), que está basada en atraer, desarrollar y retener el capital humano. Los resultados señalan problemas en cuanto al capital humano teniendo muy bajos porcentajes de motivación del personal; sólo el 37% consideró, que a veces se siente motivado para realizar su labor. Con respecto a los otros aspectos; el 60% consideró nunca ha presenciado una buena colaboración entre jefes y empleados, el 49% consideró casi nunca haber percibido un compromiso notable de los trabajadores con su labor. Consideran la existencia en el municipio de una

rotación elevada ya que casi siempre se ha percibido personal nuevo, en cuanto a la formación especializada los indicadores muestran que más del 87% respondieron que nunca (41%), o casi nunca (47%) han presenciado personal con formación especializada. Otro punto importante es el promedio de edad el cual por lo general no ha sido adecuada (Figura 10), además la posición salarial tampoco va acorde con la capacidad que demuestran los trabajadores.

#### 4.2.1.2. Dimensión: Capital organizacional

Los indicadores que componen el capital organizacional están referidos a: comunicación organizacional, identidad organizacional, compromiso frente a una capacitación, capacidad y trasmisión de conocimientos, esfuerzo en investigación y desarrollo, horas de capacitación por empleado público y finalmente los incentivos. Se exponen los resultados

##### Indicador: Comunicación organizacional

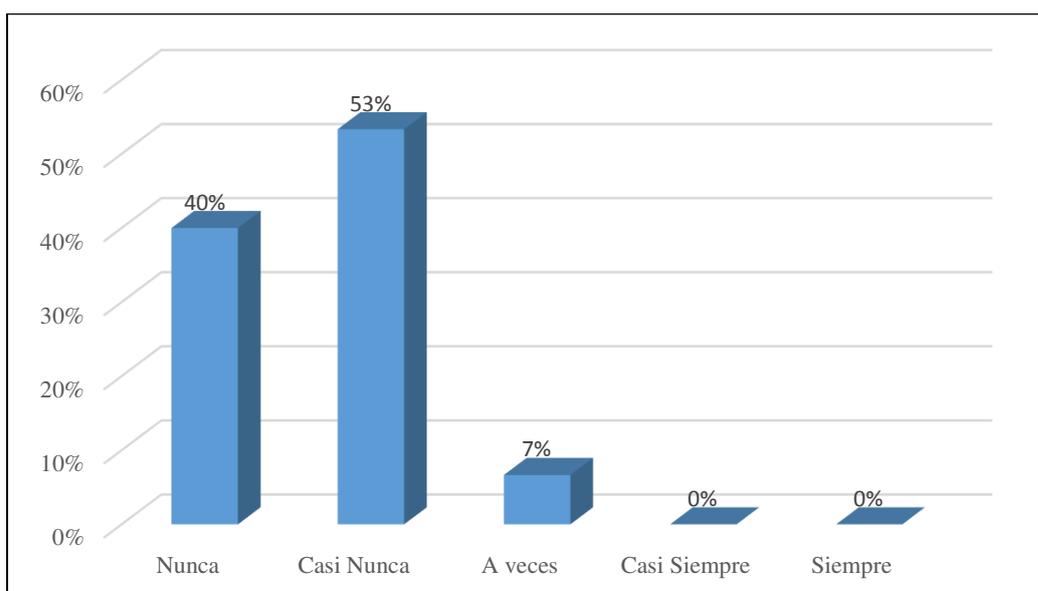


Figura 13: Considera que la comunicación en la organización es adecuada

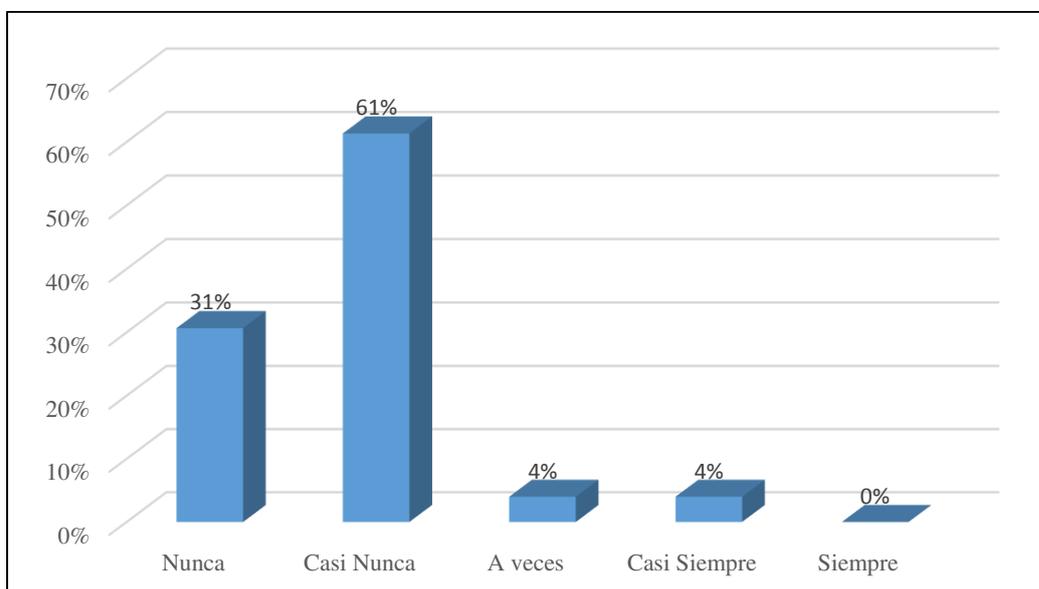
Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta aplicada

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, del total de encuestados el 53%, casi nunca ha presenciado una comunicación adecuada en la institución, y el 40% manifestó que nunca presenció una adecuada comunicación, lo que refleja que no se generan mecanismos de comunicación en las áreas competentes, estos mecanismos

deben agilizar tanto la comunicación horizontal, ascendente y descendente, siendo vital para toda institución sea pública o privada.

### **Indicador: Identidad organizacional**



*Figura 14: Los trabajadores se encuentran identificados con la institución*

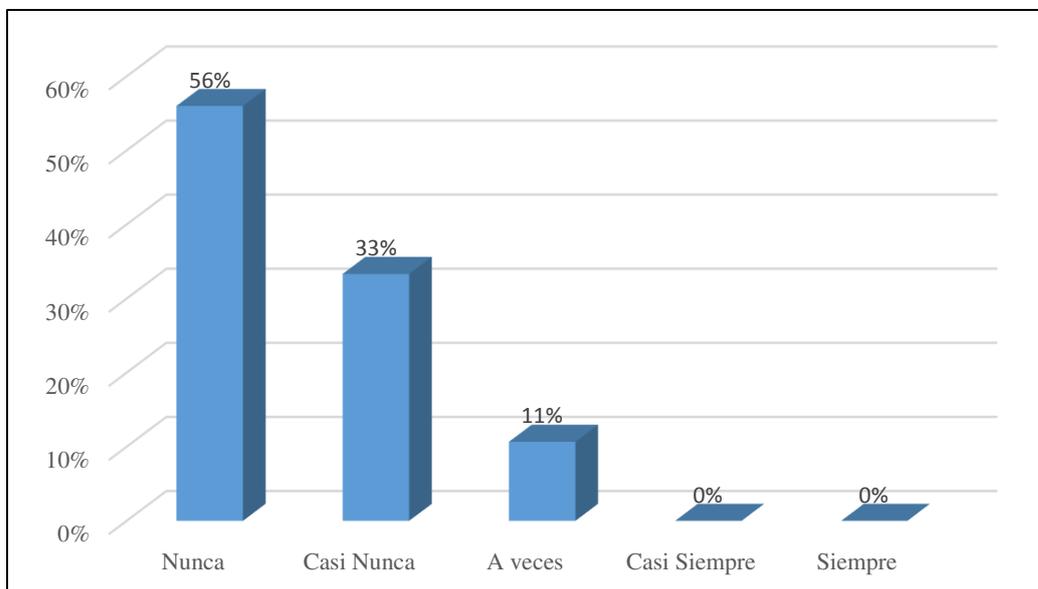
*Elaboración: Propia*

*Fuente: Encuesta aplicada*

En los municipios en general la identidad con la entidad está ligada al compromiso con los objetivos que persigue el municipio, que a su vez viene relacionado con los ideales de la población, es decir el hecho que los trabajadores estén identificados con el municipio significará que están comprometidos con el progreso de la población.

Del total de investigados el 61% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró casi nunca haber presenciado al personal correctamente identificado con la institución, mientras que ninguno de los encuestados consideró siempre haber presenciado a los trabajadores estar correctamente identificados con la institución en la que laboran.

### Indicador: Compromiso frente a una capacitación



*Figura 15: Existe un compromiso frente a una capacitación en la institución*

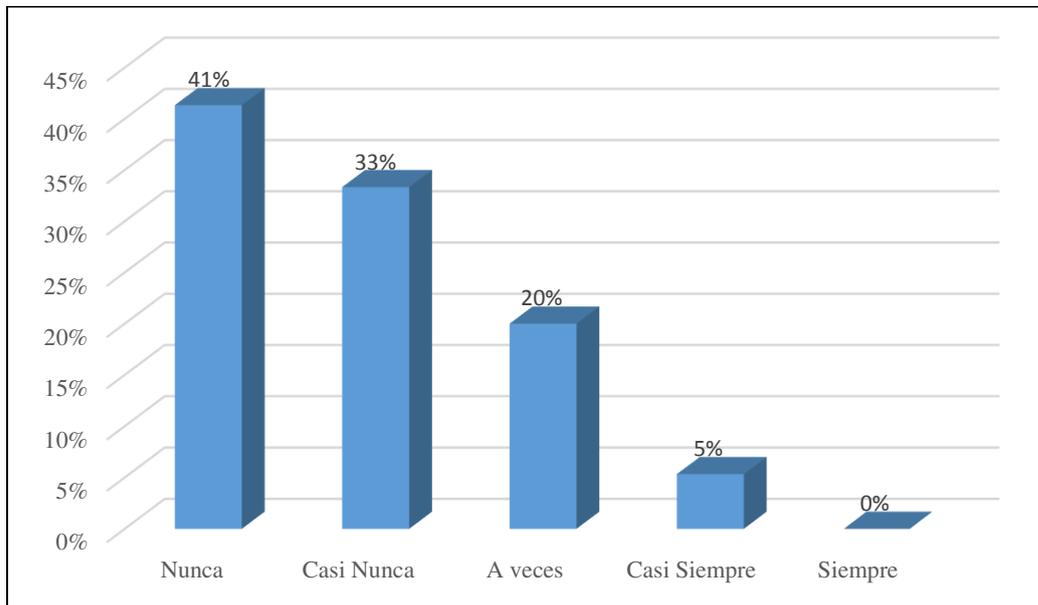
*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

Una forma de medir el compromiso de los trabajadores con el municipio es propiciando un entorno favorable a través de capacitaciones que buscan la mejora de la eficiencia de los mismos, por esta razón deben estar muy comprometidos de capacitarse por la mejora de sus actividades laborales.

Del total de investigados el 56% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró nunca haber presenciado un compromiso por parte de los trabajadores en cuanto a la capacitación en la institución, mientras que ninguno de los encuestados consideró siempre y casi siempre haber presenciado un buen compromiso.

### Indicador: Capacidad y transmisión de conocimientos



*Figura 16: En la organización existe una buena capacidad y una elevada transmisión de conocimientos*

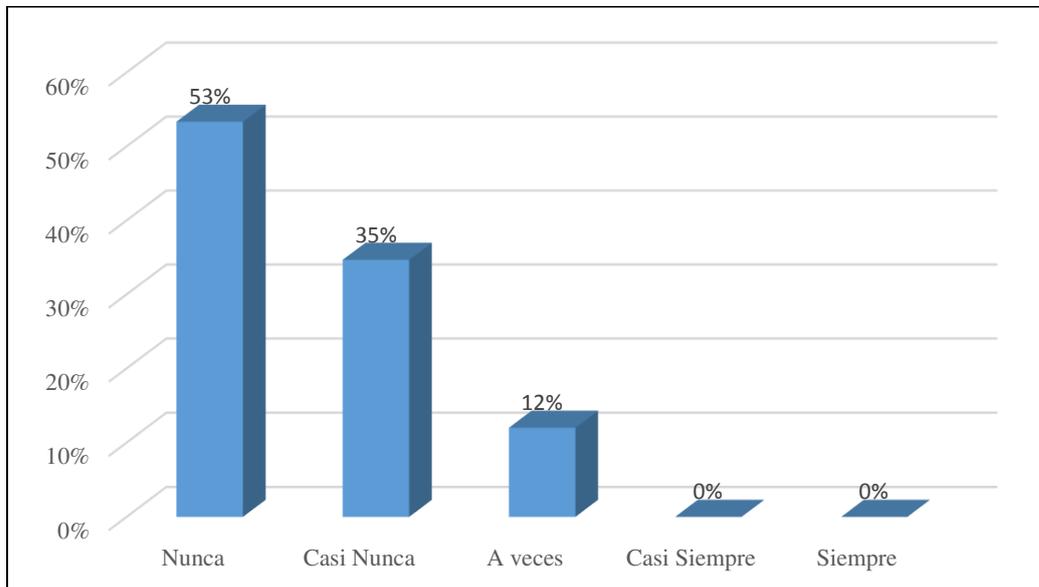
*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

La capacidad de transmisión de conocimientos entre los trabajadores es muy importante para el municipio, ya que al igual que las capacitaciones ayudan a fortalecer las habilidades y la buena toma de decisiones de los trabajadores.

De total de investigados el 41% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró nunca haber presenciado una buena capacidad y una elevada transmisión de conocimientos dentro de la institución, mientras que ninguno de los encuestados consideró siempre haber presenciado una buena capacidad y transmisión de conocimientos.

### Indicador: Esfuerzo en investigación y desarrollo



*Figura 17: La institución ha notado un esfuerzo direccionado a la investigación y el desarrollo*

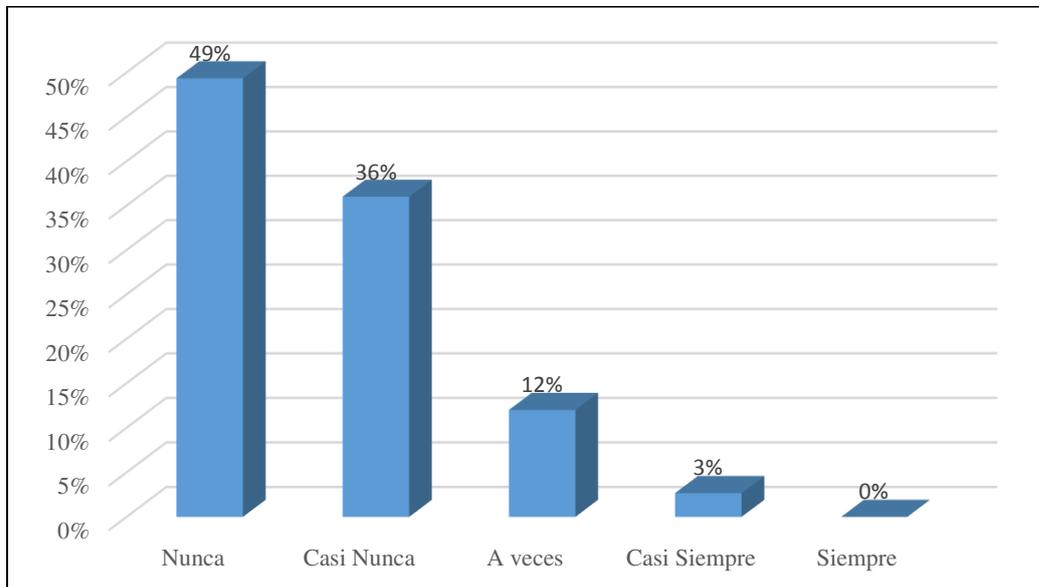
*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

En todas las entidades, sean públicas o privadas, debe existir un esfuerzo por investigar, ya que ello contribuye al cumplimiento de los objetivos que persigue cualquier entidad, en el caso de los municipios dichos objetivos estarán relacionados con la contribución del desarrollo de su población.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, del total de encuestados el 53% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró nunca haber presenciado un esfuerzo direccionado a la investigación y el desarrollo por parte de la institución, mientras que ninguno de los encuestados consideró siempre y casi siempre haber notado el esfuerzo por parte de la institución en cuanto a investigación y desarrollo.

### Indicador: Horas de capacitación por empleado público



*Figura 18: Las horas empleadas en las capacitaciones son las adecuadas*

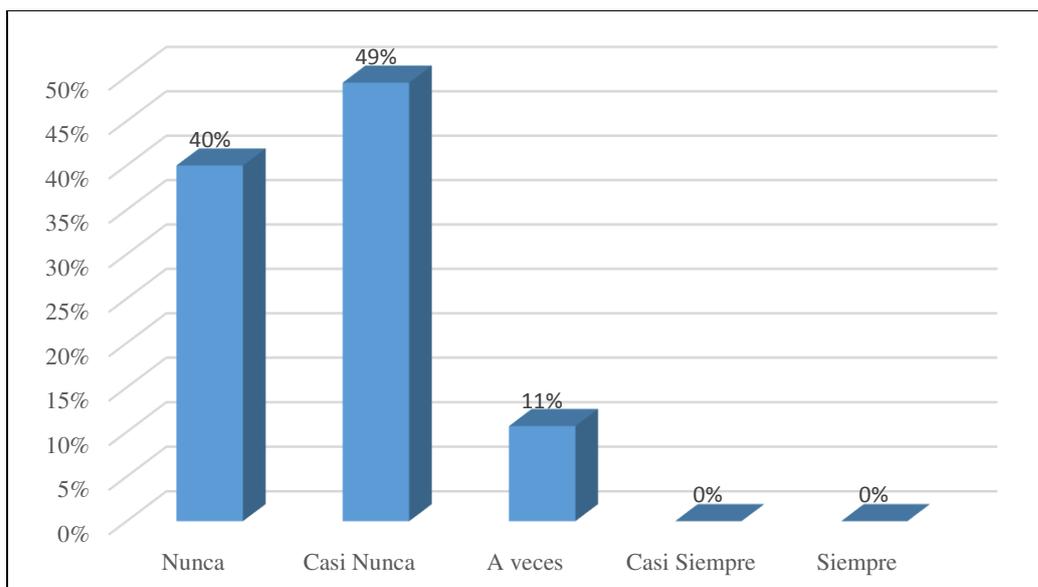
*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

Las horas de capacitación en el municipio deben ser frecuentes, ya que ayudarán a fortalecer los conocimientos y las habilidades de los trabajadores, por otra parte, estas pueden ser realizadas de diversas maneras una de las más empleadas es el método Coaching, que consiste en un Coach, brinda capacitaciones a un determinado número de personas, permitiendo mejorar habilidades de todo tipo como las gerenciales.

Con respecto al indicador, el 49% de los encuestados, consideró nunca haber presenciado número de horas suficientes para la capacitación del personal, mientras que el 36% consideró como casi nunca haber notado horas adecuadas para la capacitación.

## Indicador Incentivos



*Figura 19: Los incentivos que brinda la institución son los más adecuados*

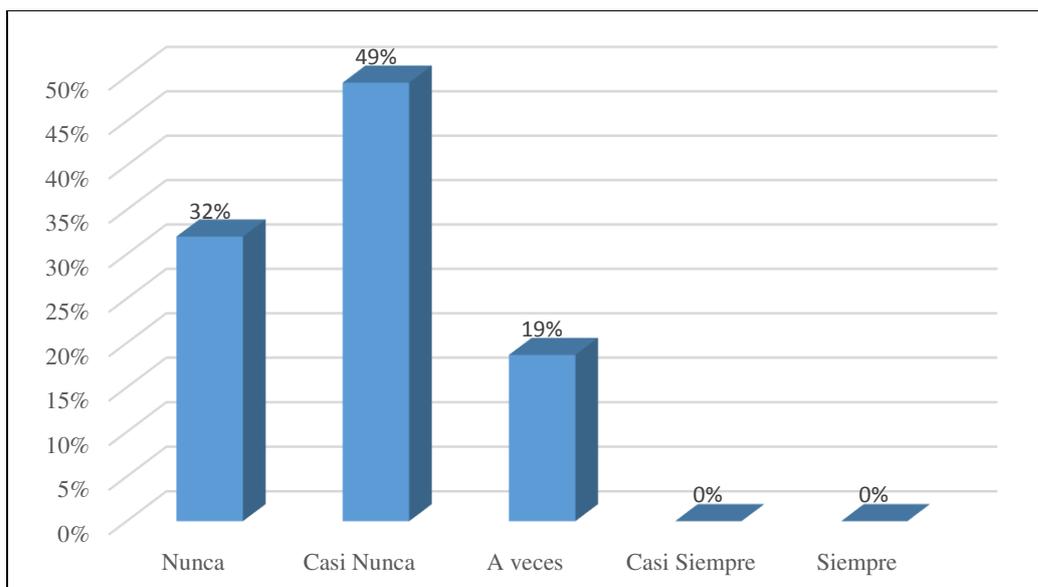
*Elaboración: Propia*

*Fuente: Encuesta aplicada*

Los incentivos que brinda la municipalidad a su personal debe estar ligado al perfil de cada trabajador, de tal manera que ellos se sientan motivados con la función que les ha sido asignada.

Del total de investigados el 49% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró casi nunca haber presenciado incentivos adecuados por parte de la institución, mientras que ninguno de los encuestados consideró siempre y casi siempre haber notado incentivos adecuados para los trabajadores.

## Indicador Procedimientos organizativos



*Figura 20: Los procedimientos organizativos son los más adecuados para alcanzar los objetivos de la institución*

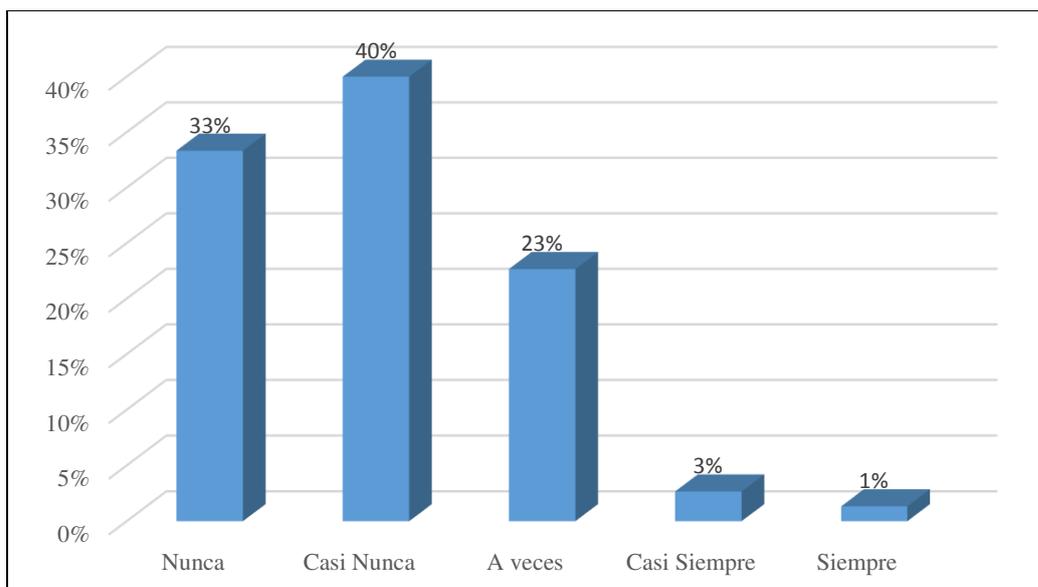
*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

Los que dirigen el municipio deben establecer procedimientos adecuados para el cumplimiento de los objetivos que se persigue como institución.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, del total de encuestados el 49% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró casi nunca haber presenciado procedimientos organizativos adecuados con el fin de alcanzar objetivos institucionales., mientras que ninguno de los encuestados consideró siempre y casi siempre haber percibido procedimientos adecuados.

## Indicador Efectividad en grupos de trabajo



*Figura 21: Los grupos de trabajo en la investigación son efectivos en la labor que realizan*

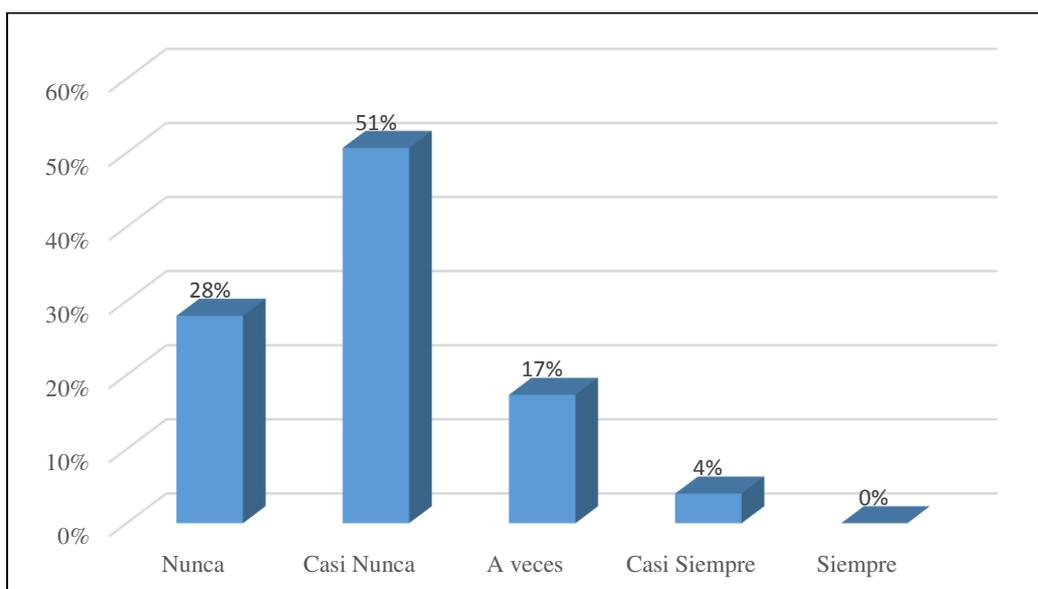
*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

Los grupos de trabajo que se establezcan deben buscar complementarse entre sus miembros para lograr la efectividad y la mejora de la municipalidad.

Del total de investigados el 40% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró casi nunca haber presenciado efectividad en investigación a cargo de los grupos de trabajo, mientras que el 1% consideró que siempre ha presenciado efectividad en la labor que se realiza por los grupos de trabajo.

## Indicador Inversión en capacitación



*Figura 22: La inversión destinada a la capacitación es adecuada*

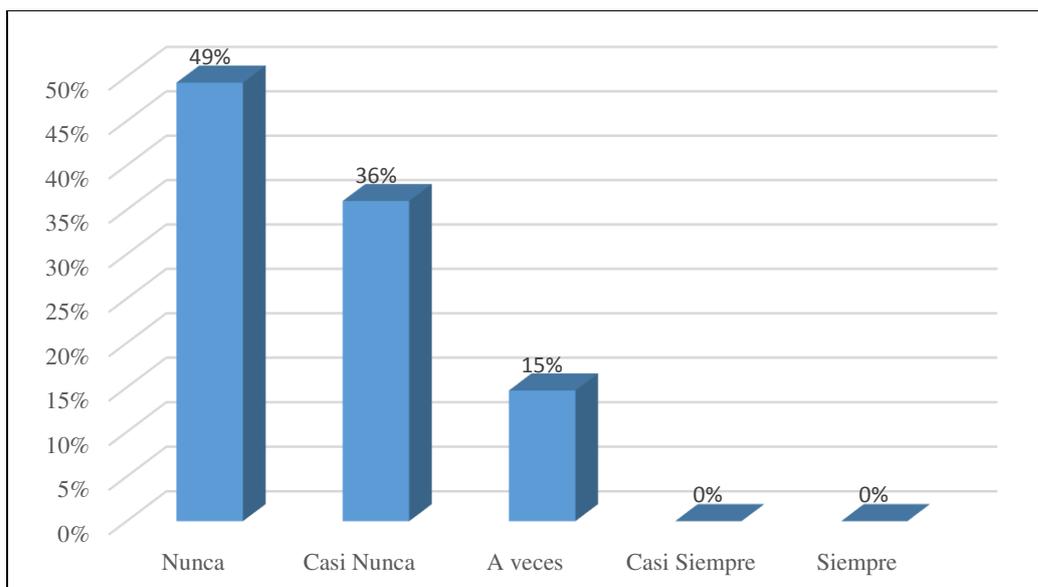
*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

La inversión en capacitación se debe establecer de acuerdo a la cantidad de capacitaciones que el municipio requiere medido en un determinado periodo de tiempo, además el presupuesto tiene que ser la adecuada según las necesidades del personal de trabajadores.

Del total de investigados el 51% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró casi nunca haber percibido una adecuada inversión destinada a la capacitación del personal, mientras que ninguno de los encuestados consideró siempre haber presenciado una inversión adecuada a esta actividad dentro de la institución.

## Indicador Inversión en investigación y desarrollo



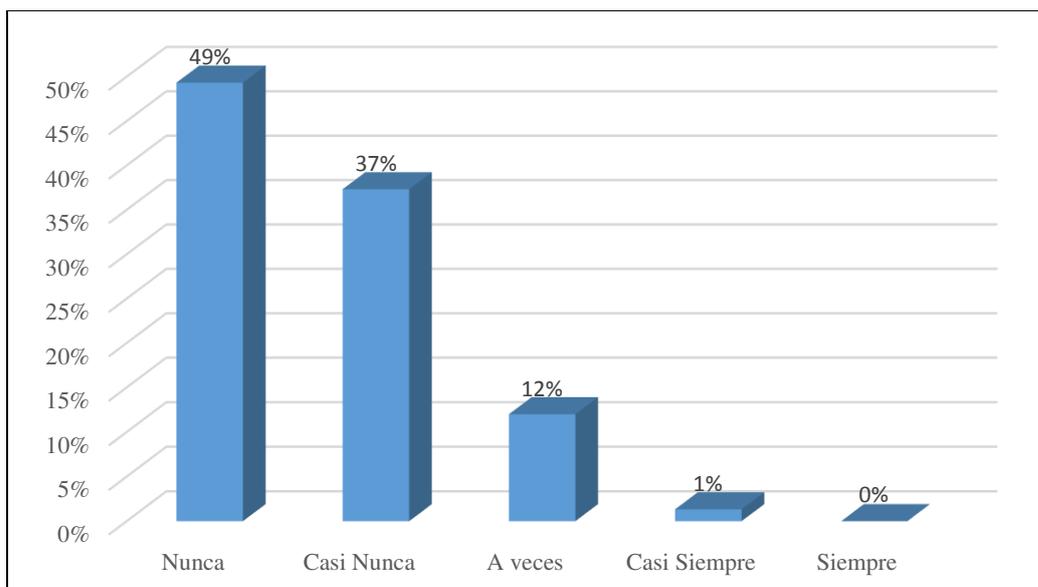
*Figura 23: La inversión destinada en a la investigación y desarrollo es adecuada*

*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, del total de investigadores el 49% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró nunca haber percibido una inversión adecuada para fomentar el desarrollo y la inversión, mientras que ninguno de los encuestados 0% consideraron que siempre y casi siempre han presenciado una inversión adecuada destinada hacia la investigación y el desarrollo dentro de la institución.

## Indicador Cargos directivos en la organización



*Figura 24: Los cargos directivos en la organización son bien desempeñados*

*Elaboración: Propia*

*Fuente: Encuesta aplicada*

Los cargos directivos en el municipio deben desempeñarse de forma adecuada, y sobre todo se deben regular con mayor frecuencia, con el objetivo de evitar posibles actos de corrupción entre sus miembros.

Del total de investigados el 49% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró nunca haber percibido un buen desempeño en los cargos directivos, mientras que el 0%, ninguno de los encuestados consideró siempre haber percibido un adecuado desempeño por los cargos directivos.

- **Análisis de los resultados del capital organizacional**

De todo lo abordado e interpretado en las tablas y gráficos anteriores se pudo llegar a visualizar similares resultados los obtenidos en la percepción del capital humano, por lo que dichos resultados en general fueron desfavorables. Es así que, dentro del capital organizacional, se determinó como principales problemas la comunicación organizacional donde el 53% casi nunca ha presenciado o participado de una comunicación adecuada en la institución, siendo un problema muy grande para la institución debido a que la comunicación es un factor clave en las relaciones interpersonales dentro de los recursos

humanos. Así mismo los resultados se asemejan a los obtenidos en el factor identidad dentro de la organización; donde el 61%, consideró casi nunca haber presenciado al personal correctamente identificado con la institución. Ello se relaciona con el compromiso frente a una capacitación en la organización; en donde el 56% consideró nunca haber presenciado un compromiso por parte de los trabajadores con respecto a capacitaciones. A todo ello se suma un aspecto incidente en la actitud de los funcionarios, siendo los incentivos; en donde el 49% de los investigados señaló que los incentivos casi nunca son percibidos

Otro indicador importante son los procedimientos organizativos, que, tras su análisis dentro de la municipalidad, el 49%, consideró casi nunca haber presenciado procedimientos organizativos adecuados con el fin de alcanzar objetivos institucionales. Un menor porcentaje se registró en la percepción de la efectividad de los grupos de trabajo; en donde el 40% manifestó que casi nunca ha presenciado efectividad en la investigación formando grupos. Ello como consecuencia de un problema arraigado en la poca inversión de capacitaciones; es por ello que se vio reflejado en que un 51% de los funcionarios encuestados consideró casi nunca haber percibido una adecuada inversión destinada a la capacitación del personal, la misma que tampoco permite una adecuada inversión en investigación y desarrollo, por lo que de los funcionarios encuestados el 49% respondió nunca haber percibido una inversión adecuada para fomentar el desarrollo y la inversión. Esto en consecuencia hace percibir un mal desempeño en los cargos directivos de la institución donde el 49% consideró nunca haber observado un buen desempeño en los cargos directivos.

En cuanto a la valoración de la trasmisión de conocimientos esta no escapó mucho de los demás problemas ya que de los funciones encuestados el 41% , manifestó nunca haber presenciado una buena capacidad y una elevada trasmisión de conocimientos dentro de la institución, en las mismas condiciones se sitúa el indicador esfuerzo en investigación y conocimiento donde el 53% de los funciones, respondió nunca haber presenciado un esfuerzo direccionado a la investigación y el desarrollo por parte de la institución, Ello se relaciona con las horas de capacitación insuficientes; en donde el 49% de dichos funcionarios no ha percibido el suficiente número de horas para la capacitación del personal.

#### 4.2.1.3. Análisis de los resultados de la gestión del capital humano

En consecuencia, tanto por problemas de capital humano, como de tipo organizacional; lo engloba a un diagnóstico general de una inadecuada gestión del capital humano, ello corroborado en un 79% del total de datos analizados, siendo similares a los planteados por (Parra, 2012), sin embargo, se han tomado mucho más indicadores con la finalidad de poder abarcar de manera minuciosa el capital humano y el organizacional.

#### 4.2.1.4. Resultado general de la gestión del capital Humano

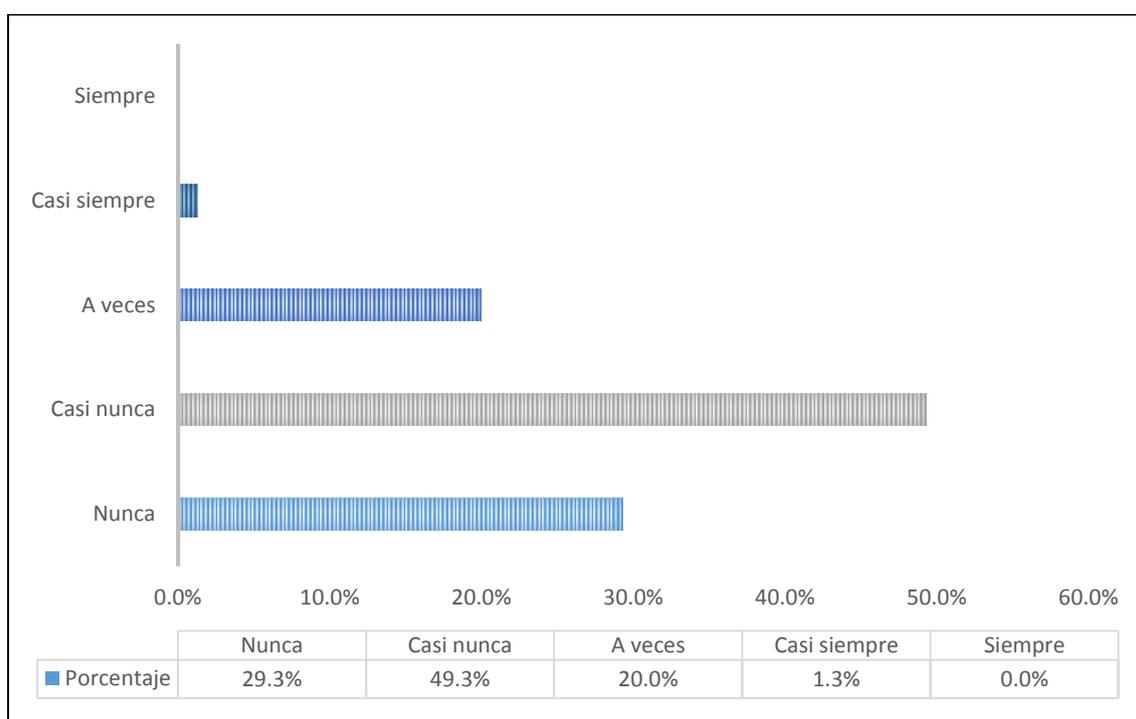


Figura 25: resultado de la variable gestión del capital humano

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta aplicada

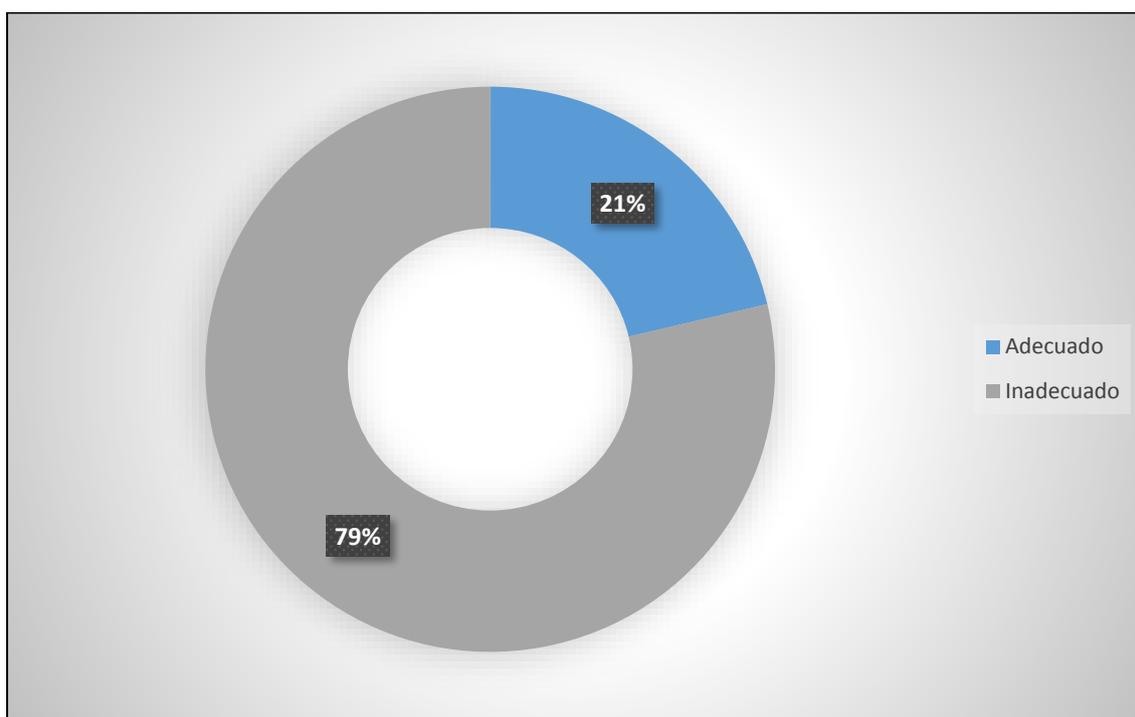
En síntesis, agrupando las alternativas nunca y casi nunca como inadecuadas; y las referidas a siempre, casi siempre o a veces con la opción de adecuadas, se tendría el siguiente resultado:

**Tabla 3. Conglomerado valorado**

Escala	Cantidad	Porcentaje
Adecuado	16	21.3%
Inadecuado	59	78.7%
	75	100%

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta aplicada



**Figura 26: Conglomerado valorado**

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta aplicada

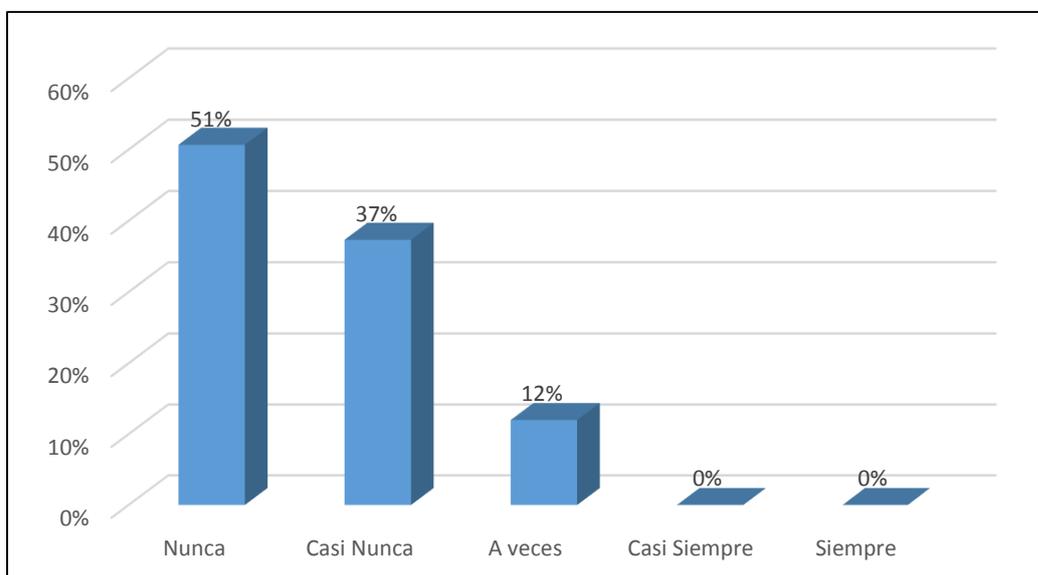
De acuerdo a los resultados mostrados se puede apreciar que los valores generales de la variable se encuentran en las escalas más bajas, por lo que para el momento de la valoración se pudo determinar que el 79% de los resultados determinan una inadecuada gestión de capital humano

## 4.2.2. Sistema meritocrático

El Sistema meritocrático se está considerando como la variable que explica la Gestión del Talento Humano; y se le han considerado 3 dimensiones: Reclutamiento que se evalúa a través de la evaluación; la Transparencia que se mide a través de 2 indicadores como son selección y publicación; finalmente la Escala evaluada a través de las capacitaciones y medición del desempeño y experiencia;

### 4.2.2.1. Dimensión Reclutamiento

#### Indicador Promoción



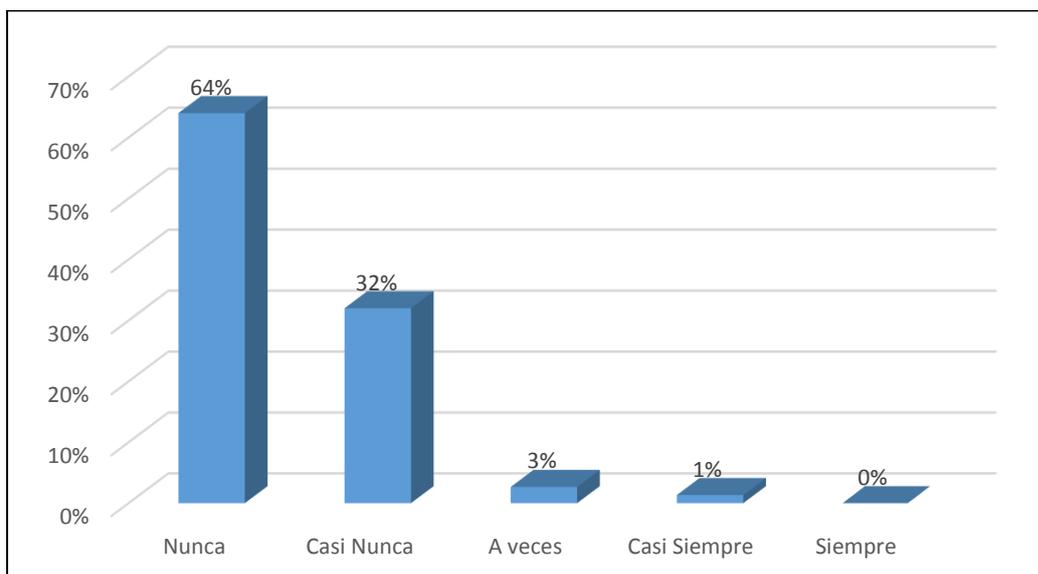
*Figura 27:* La promoción en el proceso de reclutamiento del personal es adecuado.

*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

La promoción en cuanto al proceso de reclutamiento debe ser de conocimiento público para evitar favoritismo en cuanto a la selección de algún trabajador. Del total de investigados el 51% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró nunca haber percibido una adecuada promoción en los procesos de reclutamiento, mientras que ninguno de los encuestados siendo el 0% del total, consideró casi siempre y siempre haber percibido una adecuada promoción de los procesos de reclutamiento por parte de la institución.

## Evaluación



*Figura 28:* Los procesos de evaluación para el reclutamiento del personal son adecuados.

*Elaboración:* Propia

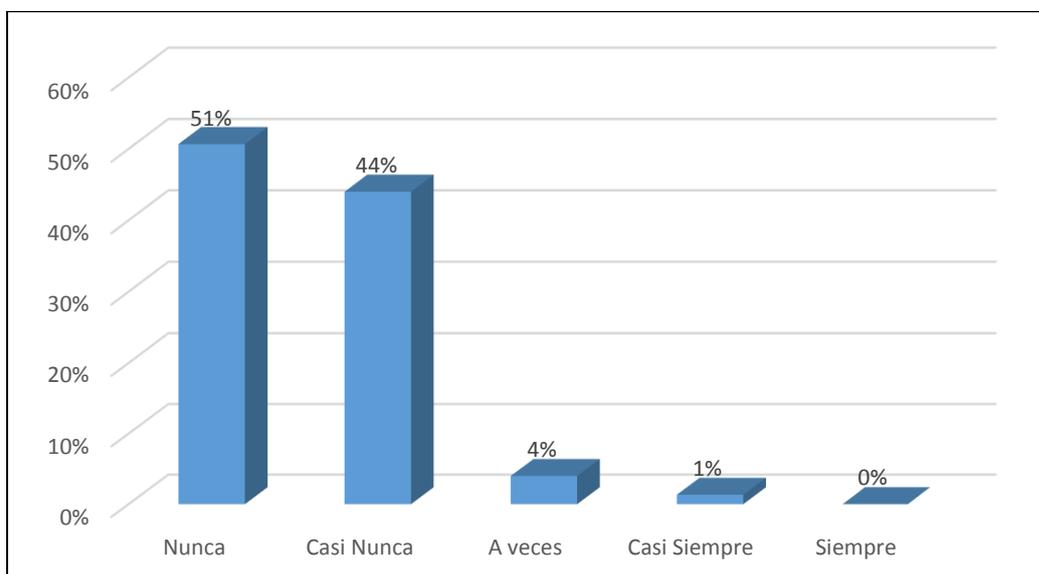
*Fuente:* Encuesta aplicada

La evaluación en los procesos de selección debe estar vinculada al perfil del área del cual se requiere el trabajador, con el objetivo de contratar un trabajador que contribuya con sus habilidades al área encomendada.

Del total de investigados el 64% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró nunca haber percibido procesos de evaluación adecuados para el reclutamiento del personal, mientras que ninguno de los encuestados siendo el 0% consideró siempre haber percibido evaluaciones adecuadas para el proceso de reclutamiento de la institución.

#### 4.2.2.2. Dimensión Transparencia

##### Indicador Selección



*Figura 29:* Los criterios de selección son los más adecuados en la organización

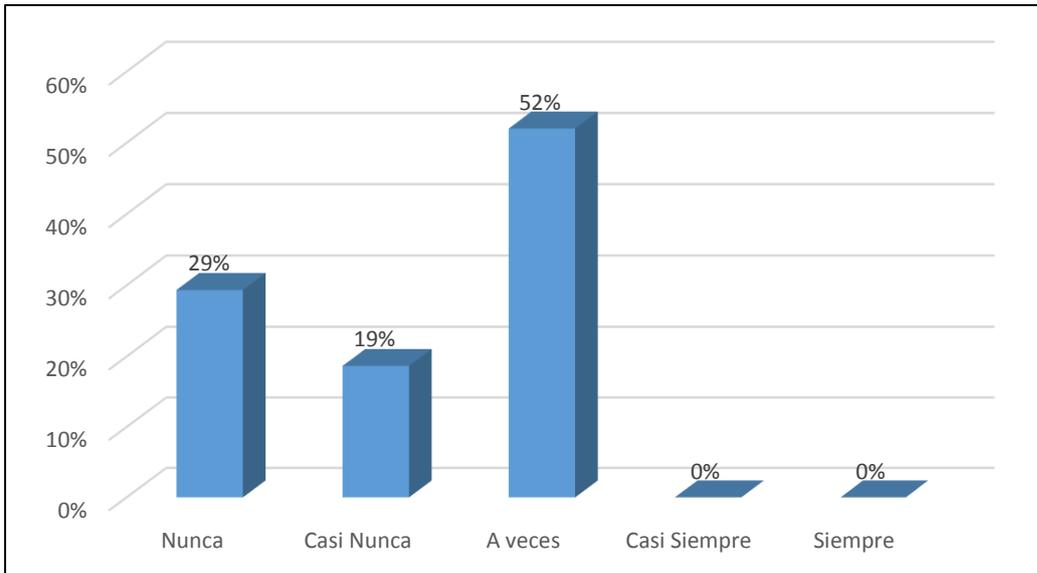
*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

Los criterios de selección deben ser los adecuados para la selección de los trabajadores con el objetivo de contribuir a la transparencia en la selección del personal.

Del total de investigados el 51% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró nunca haber percibido criterios de selección que sean adecuados para la institución, mientras que ninguno de los encuestados siendo el 0% consideró siempre haber percibido criterios de selección adecuados.

## Indicador Publicación



*Figura 30: La selección del personal es señalada de manera pública*

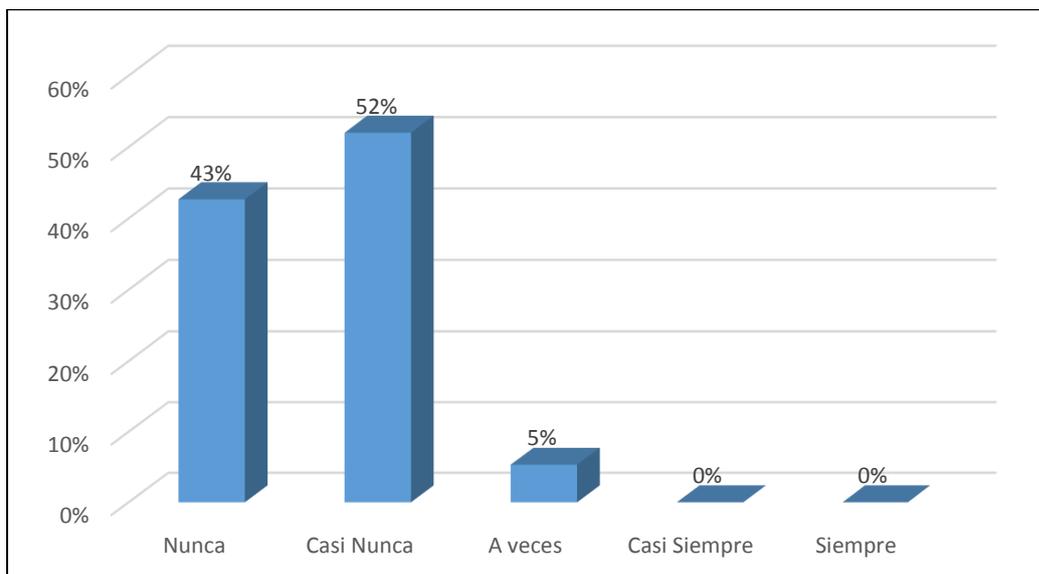
*Elaboración: Propia*

*Fuente: Encuesta aplicada*

Los resultados del concurso de selección deben ser publicados, para el conocimiento público para evitar deslegitimar el proceso de selección de los trabajadores.

Del total de investigados el 52% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró que a veces ha percibido la selección de personal señalada de manera pública, mientras que ninguno de los encuestados el 0% consideró que siempre y casi siempre ha percibido la selección de personal señalada de manera pública.

## Indicador Capacitaciones



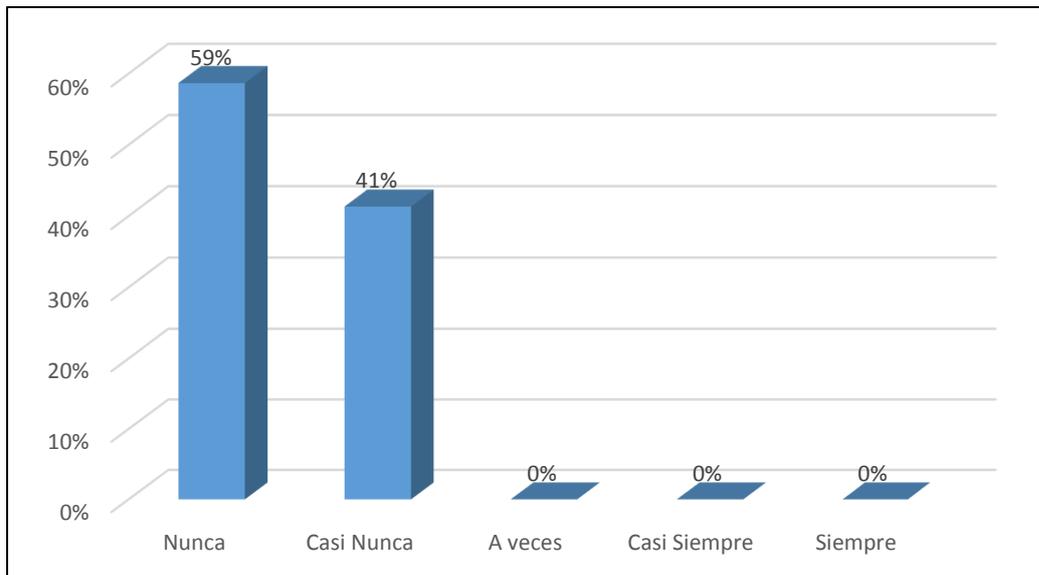
*Figura 31: Las capacitaciones recibidas tras la selección son las más pertinentes*

*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, del total de investigados el 52% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró casi nunca haber presenciado capacitaciones pertinentes tras la selección del personal, mientras que ninguno de los encuestados consideraron siempre y casi siempre haber presenciado capacitaciones tras el proceso de selección del personal.

## Indicador Medición del desempeño y experiencia



*Figura 32: Se generan mediciones del desempeño y la experiencia que van ganando los trabajadores*

*Elaboración:* Propia

*Fuente:* Encuesta aplicada

Mientras más experiencia adquieren los trabajadores, estarán más capacitados para su cargo, y tomarán decisiones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la municipalidad.

Del total de investigados el 59% siendo el mayor porcentaje obtenido, consideró nunca haber presenciado mediciones del desempeño y la experiencia que van ganando los trabajadores.

### **4.2.2.3. Análisis de los resultados de los indicadores componentes del sistema meritocrático.**

Siendo esta la variable que afecta en el futuro la gestión del talento humano, los resultados confirman que la percepción de los investigados supera en más del 50% en forma desfavorable respecto al sistema meritocrático. El 64%, y 59% afirmó que nunca se han dado evaluaciones, ni medición del desempeño respectivamente. Tampoco se ha dado promoción, ni selección respectivamente (51%). Sin embargo el 52% opina que a veces la selección de personal es señalada de manera pública

#### **4.2.3. Identificación de los factores contribuyentes en la gestión del capital humano en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, en el período 2015 – 2017**

Para poder llegar a responder al objetivo planteado fue necesario determinar una prueba de normalidad con respecto a la variable general el cual fue realizado mediante la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, ya que la muestra supera los 50 individuos, la variable estuvo conformada por el conglomerado de datos de la encuesta cuya escala es Likert y estuvo compuesta por 27 preguntas las cuales ha sido estructuradas en dos dimensiones referente a la variable gestión del capital humano, éstas se han dimensionado en capital humano y capital organizacional, presentando 9 indicadores para la primera dimensión y 12 para la segunda, asumiéndolos como factores influyentes dentro de la gestión del capital humano, ello permitirá brindar un sustento en donde se plantea la propuesta, ya que abordará puntos importantes con respecto al capital humano y con respecto al capital organizacional.

La prueba de normalidad de la variable de estudio fue realizada mediante el paquete estadístico SPSS se muestra a continuación, este se ha tomado mediante la sumatoria de los valores de la escala obtenidos a manera de un conglomerado con respecto a la variable dependiente. Ello debido a tener la metodología clara, sólo es evaluado el problema en este caso la variable dependiente rigiendo la investigación a una metodología clara y precisa.

**Tabla 4.** *Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Gestión del talento Humano</b>	<b>0,110</b>	<b>75</b>	<b>0,025</b>

*a. Corrección de la significación de Lilliefors*

Según lo observado se pudo determinar que distribución de los datos es diferente a la normal, ello determinado por el nivel de significancia de 0.025, el cual es menor a 0.5. Tras dicho análisis se pudo determinar una prueba de no

paramétrica de correlación la cual es Spearman, así mismo por la naturaleza de la variable siendo la ordinal, es que se emplea correlaciones paramétricas.

#### 4.2.3.1. Gestión de Capital humano

Se puede observar que el nivel de significancia es 0.01 es menor a 0.05, lo que significa que los datos de la variable Gestión de Capital Humano tendrán una distribución diferente a la normal.

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestion_Cap_Humano	,120	75	,010	,945	75	,003

a. Corrección de la significación de Lilliefors

#### ✓ **Capital Humano**

Se puede observar que el nivel de significancia es 0.002 es menor a 0.05, lo que significa que los datos de la variable Capital Humano tendrán una distribución diferente a la normal.

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Capital Humano	,133	75	,002	,964	75	,032

a. Corrección de la significación de Lilliefors

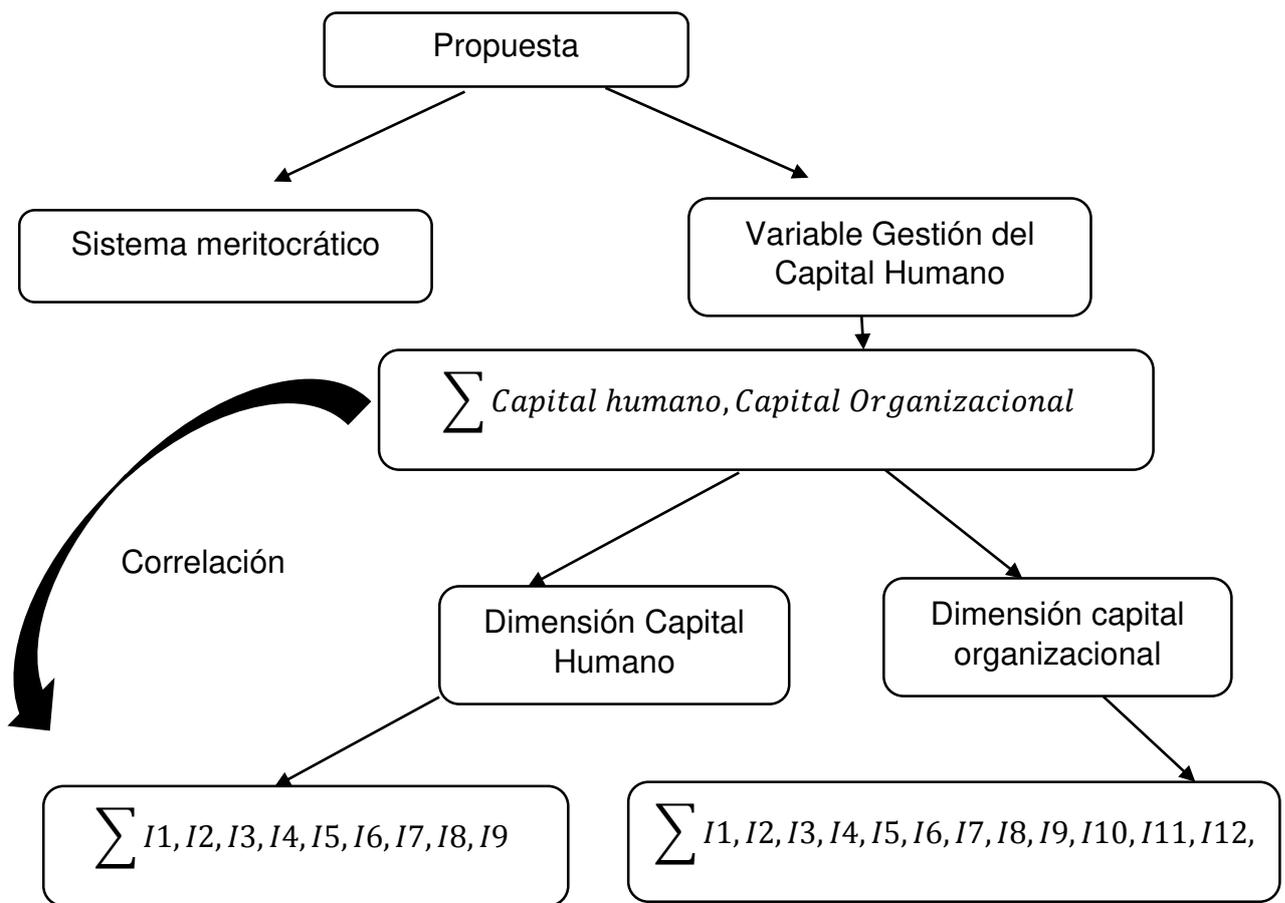
#### ✓ **Capital Organizacional**

Se puede observar que el nivel de significancia es 0.01 es menor a 0.05, lo que significa que los datos de la variable Gestión de Capital organizacional tendrán una distribución diferente a la normal.

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Capital organizacional	,142	75	,001	,897	75	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors



La correlación de cada una de las dimensiones con respecto a la variable permitió determinar, en cuanto contribuye cada una de las dimensiones con respecto a la variable, por otro lado, se dice contribución más no influencia porque la investigación presenta un diseño no experimental. Permitiendo direccionar las propuestas a la dimensión que mayormente contribuye en dicha variable.

Otro punto importante es que la investigación no es correlacional, por lo que la correlación no paramétrica realizada es para poder reforzar la propuesta presentada, asimismo se señala que la sumatoria es válida por ser de carácter ordinal o análisis de orden por lo que por tener la misma escala se realiza una sumatoria del total de resultados de los indicadores correspondientes a cada dimensión y la global de la variable para poder determinar el nivel de contribución de los resultados obtenidos.

En cuanto a la sumatoria esta fue realizada por cada encuestado o unidad de análisis con respecto a las preguntas por indicador, por lo que cada una de las respuestas contó con una escala Likert detallada de la siguiente forma:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

La escala presenta un valor ordinal o de orden el cual es sumado por cada respuesta del individuo con respecto a los valores obtenidos de la encuesta, mismos que han sido estructurados por cada dimensión e indicador de la variable gestión de capital humano tal y como se ha presentado en el anexo 02, esto permitió realizar una correlación por orden de acuerdo a la sumatoria obtenida por cada fila que corresponde a cada individuo o sujeto de análisis con respecto a las columnas que corresponden a los 27 ítems de la variable dimensionada.

Pregunta 1	Pregunta 2	pregunta 3 ...	
Individuo 1, Sumatoria de cada escala valorada por orden ...			Total de sumatoria
Individuo 2, Sumatoria de cada escala valorada por orden ...			Total de sumatoria
.			
.			
.			

Las sumatorias permitieron tomar en cuenta cada estructura dada ya sea por dimensión, así como por variable permitiendo mediante el programa SPSS llegar a realizar una correlación Bivariada, de la variable con respecto a cada una de las dimensiones por medio de función análisis del programa con respecto

a correlaciones bivariadas, permitiendo obtener los resultados mostrados a continuación.

De lo anterior se pudo extraer datos correspondientes a los 75 funcionarios ello permitió generar un análisis de correlación por orden de acuerdo a lo mostrado anteriormente:

Tras los datos obtenidos se pudo aplicar la prueba de correlación por orden ello debido a que las muestras poseen las mismas escalas de valor ordinal el cual siendo Likert, por lo que permitió llegar mediante el programa SPSS llegar al siguiente resultado:

**Tabla 5:** *Incidencia del factor capital humano*

			Gestión del talento Humano	Capital Humano
Rho de Spearman	Gestión del talento Humano	Coeficiente de correlación	1,000	,965**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Capital Humano	Coeficiente de correlación	,965**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

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

**Tabla 6:** *Incidencia del factor capital organizacional*

			Gestión del talento Humano	Capital organizacional
Rho de Spearman	Gestión del talento Humano	Coeficiente de correlación	1,000	,927**
		Sig. (bilateral)	.	,000

	N	75	75
Capital organizacional	Coeficiente de correlación	,927**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	75	75

---

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

Tras determinar que la distribución de los datos son diferentes a lo normal, se aplicó su correspondiente prueba de correlación siendo en este caso Spearman, donde se determinó que en ambos casos, el nivel de significancia es menor a 0.02, por lo que se puede decir que ambos inciden en un alto nivel, sin embargo en cuanto al coeficiente de correlación se pudo determinar que el que presenta mayor coeficiente es el factor capital humano, correspondiendo un 0.965 lo que determina, una incidencia ligeramente más elevada con respecto a la gestión organizacional. Estos valores corresponden a las dimensiones que conforman la variable dependiente en este caso la gestión de capital humano, tomándose los conglomerados de respuesta como análisis de cada dimensión con respecto a la variable en general permitiendo determinar ¿qué dimensión contribuye a mayor medida? Por otro lado, para determinar la contribución total a escala porcentual se trabaja con el  $R^2$ , el cual permitirá determinar el valor porcentual de contribución siendo el del primero 0,965 tras elevarlo al cuadrado, multiplicado por 100 se obtiene un 93%, mientras que el segundo valor de 0,927 del mismo modo elevado al cuadrado y multiplicado por el mismo valor permitió obtener un 86% de contribución con respecto a la gestión del capital humano. Ello permite definir que ambos factores son altamente influyentes, pero en ligera diferencia el factor capital humano juega en mayor medida un papel importante en la gestión del capital humano, en relación con el capital organizacional.

Los resultados del presente trabajo de investigación demuestran que existe una relación entre la variable sistema meritocrático y la variable gestión del capital humano. Para tal efecto, se ha realizado un análisis relacional de cada uno de los componentes de la gestión del capital humano con respecto al sistema meritocrático y se ha podido observar que si bien ambas son explicadas por el sistema meritocrático, con un nivel de significancia por debajo de 0.01. Es

importante señalar que el capital organizacional tiene una mayor dependencia que el del sistema meritocrático, siendo su coeficiente de correlación de Spearman de 0.983.

➤ **Capital Humano – Sistema meritocrático**

Los indicadores que componen el capital humano referidos a: motivación del personal, colaboración Empleado- Jefe, Condiciones físicas, compromiso de los trabajadores, antigüedad del personal, formación especializada, promedio de edad de los trabajadores, posición salarial y rotación de personal; se han procesado para obtener una sola variable de capital humano.

Asimismo, los indicadores que componen el sistema meritocrático son: promoción, evaluación, selección, publicación, capacitaciones y medición del desempeño y experiencia; los cuales también se han procesado para obtener una sola variable de sistema meritocrático.

**Correlaciones**

			Capital Humano	Sistema_Meritocrático
Rho de Spearman	Capital Humano	Coeficiente de correlación	1,000	,841**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Sistema_Meritocrático	Coeficiente de correlación	,841**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

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

➤ **Capital organizacional - Sistema meritocrático**

Los indicadores que componen el capital organizacional están referidos a: comunicación organizacional, identidad organizacional, compromiso frente a una capacitación, capacidad y trasmisión de conocimientos, esfuerzo en investigación y desarrollo, horas de capacitación por empleado público y finalmente los incentivos; se han procesado para obtener un solo indicador de

capital organizacional; se han procesado para obtener una sola variable de capital organizacional.

#### Correlaciones

			Capital organizacional	Sistema Meritocrático
Rho de Spearman	Capital organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,983**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Sistema_Meritocrático	Coeficiente de correlación	,983**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

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

#### ➤ Capital Humano – Capital Organizacional

También se busca hallar alguna correlación entre ambas componentes de la Gestión de capital humano (Capital humano y capital organizacional), siendo el coeficiente de Spearman de 0.815 que es aceptable.

#### Correlaciones

			Capital Humano	Capital organizacional
Rho de Spearman	Capital Humano	Coeficiente de correlación	1,000	,815**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Capital organizacional	Coeficiente de correlación	,815**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

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

#### **4.3. PROPUESTA DE UN SISTEMA MERITOCRÁTICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO 2015-2017**

Para determinar una propuesta se necesita observar cómo se encuentra estructurada la Municipalidad de Chiclayo, partiendo desde el ROF con el que cuenta, así como su organigrama.

Según la ley número 27972, conocida como Ley Orgánica de las Municipalidades, se plantea el reglamento de organización y funciones conocido bajo el nombre de ROF, el cual se define como el instrumento de gestión administrativa y normativa, que permite establecer la finalidad al estructura, funciones y relaciones funcionales, de la municipalidad de acuerdo a lo estipulado en la constitución política del Perú. (Congreso de la República, 2017).

#### **Organigrama de la Municipalidad Provincial de Chiclayo**

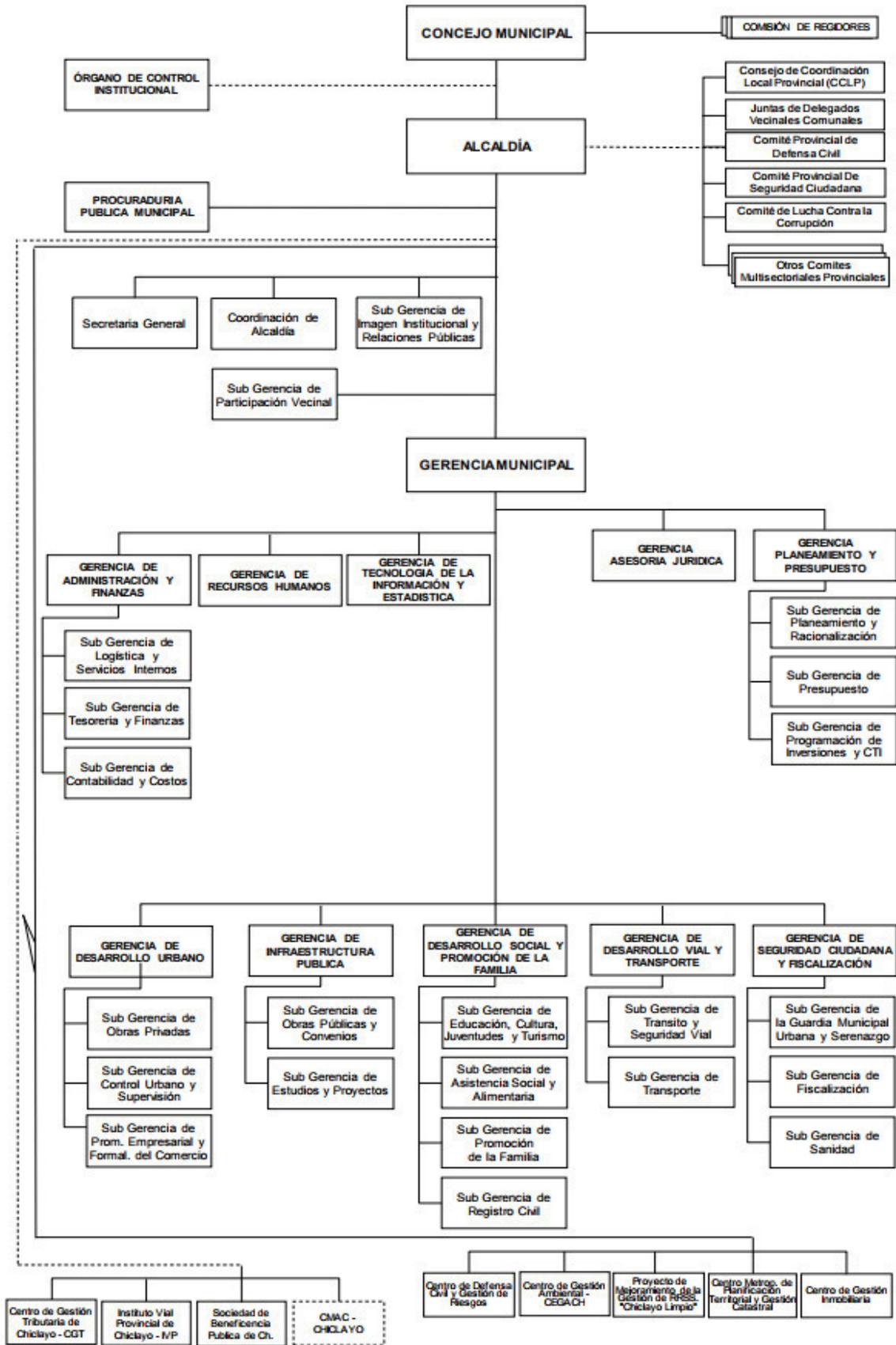
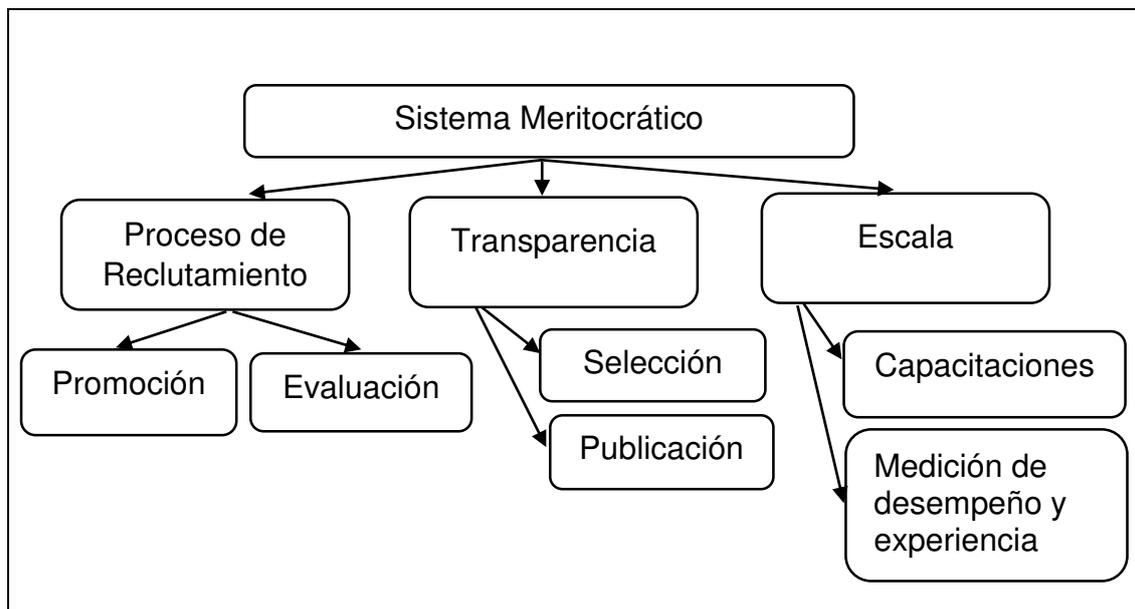


Figura 33: Organigrama de la Municipalidad de Chiclayo

Para poder realizar cualquier contratación por parte de la municipalidad se deberá mejorar los siguientes puntos



*Elaboración Propia*

#### **4.3.1. Proceso de Reclutamiento**

##### **Promoción**

La municipalidad deberá realizar los procesos de promoción mediante mecanismos tales como portal web <https://www.munichiclayo.gob.pe/>, así como mediante la vinculación con páginas de Facebook tales como Centro de Empleo Región Lambayeque, con la finalidad que se brinde una mayor acogida con la finalidad de poder disponer de mayores talentos, competentes y poder tomar una mejor decisión en cuanto a la convocatoria.



Figura 34: página institucional



Figura 35: portal promocional del Centro de empleo Lambayeque

Además, se debe emplear mecanismos de difusión mediante radio y televisión haciendo uso de notas de prensa para definir las convocatorias.

## Requerimientos a tener en cuenta para la promoción

Requisitos	Detalles
Experiencia necesaria	Se especificará la experiencia con la que debe contar el aspirante.
Habilidades y competencias	Se explicará las habilidades con las que debe contar el trabajador
Formación Académica	Se explicará el grado académico, así como los cursos complementarios con los que cuenta.
Conocimientos del puesto	Principales conocimientos sobre programas, uso de softwares o conocimientos de reglamentos y leyes
Funciones	Explicación de las funciones a realizar
Lugar de prestación del servicio	Explicación del lugar por medio de distrito provincia y departamento
Duración del contrato	Fecha de inicio
Remuneración mensual	Se detalla lo aplicable bajo la ley, así como descuentos por beneficios pagados.

Para la convocatoria se deberá planificar un cronograma de proceso el cual tendrá la siguiente forma:

Convocatoria	
Publicaciones en la web y físicamente en el frontis de la municipalidad	Fechas de convocatoria
Requisitos y recepción de hojas de vida en el área de recursos humanos, los que serán evaluados por una comisión de especialistas	Fechas de entrega
Proceso de selección	

Evaluación de hojas de vida	Previos análisis fecha de evaluación
Entrevista y análisis psicológico	Especificación de fecha y lugar de entrevista
<b>Selección</b>	
Tras previo análisis y evaluación se procederá a publicarla en el portal web y en el frontis de la municipalidad, con sus respectivos puntajes, así como correos de los participantes	Fecha de publicación simultánea
Periodo de prueba	Fecha de inicio y fin
Selección final	Fecha de resultados
Suscripción y registros de los contratos	
Suscripción y registro, tras previa evaluación	Fecha
Inicio de labores	Fecha

**Para la evaluación** que se realizará éstos serán determinados por pesos y puntajes mínimos y máximos de acuerdo a la tabla que se mostrará a continuación:

Evaluaciones	Peso	Puntaje mínimo	Puntaje máximo
Evaluación de hoja de vida y requisitos	30%	20	30
Entrevista y evaluación psicológica	35%	25	35
Periodo de prueba	35%	25	35
Puntaje total	100%	70	100

Esto será analizado previamente mediante uso de personal encargado del proceso, para el caso de personal capacitado para el proceso de selección será bonificado.

Especificaciones	Presupuesto	Funciones
Personal para manejo de página web y promoción	1200 nuevos soles	Enviar notas de prensa con los requisitos, proceso de evaluación y sueldo a percibir. Responder a los mensajes de la página institucional Coordinar con el centro del empleo de la región Lambayeque.
Soporte técnico para el proceso de evaluación:  Psicólogo (1) Personal para selección (3)	1200 nuevos soles Bonificación 500 nuevos soles x3 = 1500	Las 4 personas seguirán de cerca el proceso de evaluación del personal con la finalidad de que se elija a las personas más competentes para ello será necesario de la predisposición y la competencia de las personas a cargo.
Total	S/. 3900	

### **Selección**

La selección se realizará tras el análisis de los pesos o puntuaciones obtenidos en el proceso de evaluación y entrevista, permitiendo determinar a la persona más idónea para desempeñar un determinado cargo, por ende, se debe tener en cuenta criterios de selección en cuanto a conocimientos que guarden relación con el puesto de trabajo, así como de tomar en cuenta la entrevista, para

ello el psicólogo debe tomar en cuenta factores que tengan que ver con capacidades comunicacionales, las cuales juegan un papel importante dentro de la institución.

### **Publicación**

Después de haber elegido al personal idóneo este debe ser publicado en un plazo de 24 horas, asimismo, con la finalidad de ser transparente todo el proceso de selección.

También se debe tomar en cuenta las publicaciones físicas en un lugar público como es el caso del periódico mural de la municipalidad ubicado en la entrada de la municipalidad.

### **Capacitación y evaluación**

Todo personal contratado pasará por un proceso de monitoreo continuo a cargo de la jefatura que le corresponde, dicho monitoreo evaluará faltas y tardanzas, así como el nivel de productividad del mismo, competencias y la labor que realizan, ello permitirá seleccionar aquellos trabajadores que demuestren competencias por ascender, lo que permitirá seleccionar personal para capacitaciones de todo tipo, como diplomados o cursos de especialización, para desarrollar las habilidades de los trabajadores y volverlos aún más competentes. Para esto será necesario que cada jefatura plantee metas y planifique las labores de sus empleados, esto con la finalidad de poder determinar valores cuantitativos de desempeño superando las metas considerándolo como un logro.

Trabajador	Actividades	Logros
T1.	Se plantean las metas	Se describe la superación de las metas

Mediante este seguimiento se podrá monitorear constantemente, en base a diferentes periodos de tiempo para poder determinar la productividad y la eficiencia de los trabajadores en sus puestos correspondientes.

Tras analizar cada una de las competencias, así como el desempeño de los trabajadores, se procederá a capacitar a los que más sobresalgan con la finalidad de que puedan escalar por encima, del puesto que actualmente poseen, estos datos de evaluación y monitoreo, se presentará mediante forma de informes al área de recursos humanos con los datos de productividad de la persona que posterior a una nueva evaluación de las capacitaciones recibidas se dispondrá si se pasará a ser ascendido.

### **Objetivos de capacitación**

Mediante un plan anual de desarrollo para las personas al servicio de la Municipalidad Provincial de Chiclayo conocido como PDP, dicho plan se encuentra sujeto a modificaciones en el transcurso del año, encontrándose a cargo del secretario del comité de elaboración del PDP. Las capacitaciones como tal presentan sus propios objetivos como los siguientes:

Consolidar competencias, capacidades y técnicas del personal de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, con la finalidad de brindar un servicio y atención oportuna, además de una adecuada calidad al ciudadano.

Actualización y perfeccionamiento de conocimientos que son requeridos por los servidores civiles para incrementar el desempeño de sus funciones.

Contribuir al fortalecimiento del clima laboral, creando un ambiente ético, fomentando la motivación al servidor, haciéndolo más receptivo a la supervisión y acciones de autocontrol, además de propiciar la mejora continua de la gestión.

Implementar procesos de capacitación interna y flexible permitiendo atender las diferentes necesidades de las actividades administrativas y operativas.

Contribuir al mejoramiento continuo y progresivo de los perfiles de los servidores civiles con el fin de incrementar sus competencias y habilidades según lo dispuesto por la ley del servicio Civil.

Desarrollar competencias de dirección y liderazgo de los servidores civiles.

Formar a facilitadores con el fin de brindar mejor atención a las demandas tanto externas como internas

Optimización de manejo de las herramientas informáticas.

Por todo lo mencionado las capacitaciones estarán de acuerdo a la visión y misión institucional, esto permitirá cerrar las brechas competitivas determinadas en cada uno de los trabajadores, además los servidores civiles deben desarrollar estrategias integradas aptitudes, así como rasgos de personalidad acompañado de conocimientos y actitudes, por último, es necesario que los servidores civiles se encuentren vinculados al cumplimiento de la normativa legal que contempla sus funciones.

**Metas de capacitación e indicadores de evaluación:**

Metas	Indicadores de evaluación
Permitir que la totalidad de servidores civiles participen de los cursos de capacitación.	Programa de actividades de capacitación Registros de asistencias
El 50% de los servidores presente especialización en temas de gestión administrativo y funcionales	Número de actividades de capacitación Número de horas de capacitación por servidor Registro de asistencia Registro de servidores aprobados Evaluación de desempeño
El 70% de servidores civiles presente conocimiento sobre procedimientos y normativa de gestión pública municipal	Programa de actividades de capacitación Horas de capacitación por cada servidor civil Registros de asistencias Registros de servidores aprobados

<p>El 70% de trabajadores se involucre en temas de mejoramiento administrativo y atención al usuario</p>	<p>Registro de quejas y denuncias  Procedimientos y normativas mejoradas  Estadísticas de producción de actos administrativos  Evaluación de planes de trabajo</p>
--	--

Todo ascenso será publicado en el portar con las pruebas en desempeño ello con la finalidad de generar transparencia.

Tema	Participante	Objetivo	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Presupuesto
Ley de contrataciones del estado bienes y servicios	Funcionarios y SG logística	Reforzar conocimientos acerca de contrataciones estatales de acuerdo al marco de la modernización de administración pública	x	x	x										S/. 31,500
Ley de ética de la función pública	Todo el personal	Comprensión de la importancia de la ética pública, así como la transparencia e integridad en la administración pública, además de aplicar contenidos estudiados en durante el curso, a la realidad de la institución				x		x		x		x			3,000
Sistema Administrativo de gestión de recursos humanos y tránsito al régimen del servicio civil	GRHH	Aplicar lineamientos establecidos con el fin de implementar el régimen del servicio civil				x									500

Taller de sensibilización de protocolo de atención al ciudadano	de	Todo el personal	Mejorar la atención al ciudadano y brindar servicios con eficiencia					x										500
Ley de procedimientos administrativos generales N° 27444	de		Ampliar conocimientos en relación a los procedimientos de administración pública						X									1500
Taller sobre gestión por procesos	por	GRRHH, SGR, Directivos	Desarrollar propuesta de mejora, identificando los procesos críticos, oportunidades de mejora aplicando herramientas de diagnóstico o análisis sobre la situación actual de los procesos				X											5000
Sistema de rectificación de partidas de	de	SG. Registros civiles	Reforzamiento de conocimientos en procesos de				x											300

nacimiento, defunción matrimonio y		rectificación en partidas de tres hechos vitales															
Talleres de Coaching y trabajo en equipo	SG. Registros civiles	Mejora en la actitud del colaborador para un desarrollo personal, trabajo coordinado en busca de la atención eficiente al ciudadano y un buen clima laboral				x	x	x	x	x	x	x					500
Total																42,800 nuevos soles	

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Tras todo lo revisado en el documento se pudo concluir lo siguiente

De acuerdo con lo planteado en el primer objetivo específico, la gestión del capital humano en la Municipalidad Provincial de Chiclayo se ha diagnosticado como deficiente, ello determinado por un 79% de las respuestas obtenidas por los funcionarios encuestados, lo más alarmante que se pudo determinar es la poca motivación además de rotación, por la ausencia de presupuesto para capacitaciones y las deficiencias en el desempeño laboral como consecuencia de la ausencia de dichas capacitaciones.

En cuanto a los factores que más influye en la gestión del capital humano se pudo determinar en mayor medida a la gestión de la prueba de correlación para variables cualitativas (Spearman), a partir del cual permitió determinar que el capital organizacional explica en mayor intensidad, la variabilidad de la gestión del capital humano, corroborando lo descrito por (Chiavenato, 2011), quien hizo mención de su importancia en la gestión. Igualmente se aprecia que la variable sistema meritocrático tiene una relación con la variable Gestión del Capital Humano, reflejado a través del análisis de la relación con cada uno de sus componentes, como son capital organizacional y capital humano

Por otra parte, para el sistema fue necesario hacer notar las diferencias entre la misión y visión general con la que cuenta la municipalidad, además se hizo mención del marco legal que ampara todo accionar de la misma, así como los objetivos estratégicos con los que cuenta la municipalidad en estos momentos. Otro punto importante es que se hizo mención de la importancia de la promoción de convocatorias, agregando el periodo de prueba de trabajo antes de firmar cualquier trabajo ello con la finalidad de poder tener al mejor personal, los más competentes realizando funciones que puedan ser adecuadas, además se plantearon capacitaciones durante todo el año, mediante una suma de 42,800 nuevos soles; sin embargo esta elevada cifra permite mejorar las capacidades del personal, haciéndolos más competentes.

Además, se plantearon estrategias de promoción, presentación y requerimientos de las convocatorias procesos que incluyen un proceso de prueba, así como un plan de capacitación el cual determina capacitaciones para todo el año dentro de la institución ello permitirá el cumplimiento de los objetivos institucionales dentro de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Por último, la formulación de un efectivo sistema meritocrático que comprende un conglomerado de estrategias basadas en el fomento de la transparencia en los procedimientos de reclutamiento como selección, por ende, emisión de resultados acordes con los criterios que involucran medición de desempeño como experiencia de forma imparcial, siendo una herramienta imprescindible que garantice optar por el talento humano idóneo presto a otorgar un servicio con eficiencia a los ciudadanos.

## **5.2. Recomendaciones**

Tras lo abordado surgen las siguientes recomendaciones:

Tomar en cuenta el análisis de la gestión del capital humano el cual debe realizarse con frecuencia y debe estar a cargo del área de recursos humanos ya que, dicha área es la responsable del desempeño resultante y alcance de los objetivos institucionales de la municipalidad.

Es necesario que la Municipalidad tenga criterio propio en relación a las capacitaciones, ya que de sus propias deficiencias dependerá si los órdenes de las mismas estén de acuerdo con el objetivo, y que la propuesta abordada sea flexible frente a los intereses de la municipalidad.

Se recomienda tener en cuenta en el sistema meritocrático, un plazo de prueba posterior a la selección ya que de esta dependerá si la persona puede desempeñar el puesto ganado o no, de no ser así se realizará una nueva convocatoria pública.

Es necesario realizar una promoción de la convocatoria adecuada ya que de esto dependerá obtener la mayor cantidad posible de personal competente, y

que al ser masiva habrá mas competitividad y por ende mayor calidad de aspirantes a un puesto

## **BIBLIOGRAFIA**

- Antonio, L. (2014). *Modelo de gestión de capital humano y la eficiencia*. Huancavelica, Perú.: Universidad Nacional de Huancavelica. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/722/TP%20-%20UNH.%20SIST.%200019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Baimenov, A. y Everest, M. (2015). *Meritocracia para la excelencia en el servicio público*. Singapur, Singapur: Global Centre for Public Service Excellence. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiO4tKN2pHXAhWGjZAKHdEcAN4QFgg4MAI&url=http%3A%2F%2Fwww.undp.org%2Fcontent%2Fdam%2Fundp%2Flibrary%2Fcapacity-development%2FEnglish%2FSingapore%2520Centre%2FMeritocrac>
- Beneyto. (2013). *Teoría y práctica del capital humano, un análisis crítico del caso español*. Valencia, España: Universidad de Valencia. Obtenido de <http://www.methaodos.org/revista-methaodos/index.php/methaodos/article/viewFile/25/17>
- Castaño, C. (2010). *Género y TIC. presencia posición y políticas*. Barcelona, España: UOC. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=LIUB5Km4\\_N4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=LIUB5Km4_N4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)
- Céspedes, Y. (2012). *Sistema Informativo para el área del capital humano del Ministerio de la Informática y la comunicaciones*. La Habana, Cuba.: Instituto superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-l/documentos/chiavena.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos* (9ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Congreso de la República. (2017). *Ley Orgánica de Municipalidades*. Perú. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/BF3494A21CC6A2B4052578EF005BE9DE/\\$FILE/Ley\\_27972\\_Ley\\_Org%C3%A1nica\\_de\\_Municipalidades.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/BF3494A21CC6A2B4052578EF005BE9DE/$FILE/Ley_27972_Ley_Org%C3%A1nica_de_Municipalidades.pdf)
- Cortázar, J. ; Fuenzalida, J. y La fuente, M. (2016). *Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos ¿Mejor desempeño del Estado?* BID. Obtenido de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7666/Sistemas-de-merito-para-la-seleccion-de-directivos-publicos-Un-estudio-exploratorio-Mejor-desempeno-del-Estado.pdf?sequence=1>
- Cortéz, J. (29 de septiembre de 2017). *GRA y municipios no se adecúan a ley Servir. La República*. Obtenido de

<http://larepublica.pe/sociedad/1104119-gra-y-municipios-no-se-adecuan-a-ley-servir>

- Cruz, C. ; Olivares, S y Gonzáles, M. (2014). *Metodología de la investigación* (1ª ed.). México: Editorial Patria.
- Cuentas, S. (2015). *Las estrategias de Gestión del capital humano en la facultad de educación de una universidad privada en Lima metropolitana*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6571/CUENTAS\\_MARTEL\\_SUSAN ESTRATEGIAS\\_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6571/CUENTAS_MARTEL_SUSAN ESTRATEGIAS_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dahlström, C.; Lapuente, V y Teorell J. (2012). *"The Merit of Meritocratization: Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption"*. Utah, Estados Unidos.: Universidad de Utah. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/258180479\\_The\\_Merit\\_of\\_Meritocratization](https://www.researchgate.net/publication/258180479_The_Merit_of_Meritocratization)
- Del Canto, E. (Julio- Diciembre de 2011). Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 89-113. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv4n8/art5.pdf>
- Diario el Peruano. (2013). *Ley número 30057*. Lima, Perú: Servir. Obtenido de <http://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Ley%2030057.pdf>
- El peruano. (2014). *Familias de puestos*. Lima, Perú: Servir. Obtenido de [http://storage.servir.gob.pe/archivo/Aprueban\\_Reglamento\\_del\\_Regimen\\_Especial\\_para\\_Gobiernos\\_Locales.pdf](http://storage.servir.gob.pe/archivo/Aprueban_Reglamento_del_Regimen_Especial_para_Gobiernos_Locales.pdf)
- Hebrero, C. (2015). *La importancia de medir el capital humano*. España: PeopleMatters. Obtenido de <http://gc.initelabs.com/recursos/files/r161r/w21929w/U4S12L3.pdf>
- Hernández fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, A. y Vargas, J. (2013). *Propuesta de para la medición del capital humano y organizacional de la gestión del conocimiento de una organización*. Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/1235/1/PROPUESTA%20PARA%20LA%20MEDICION%20DEL%20CAPITAL%20HUMANO%20Y%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO%20EN%20.pdf>
- International School of Human Capital Management. (2015). *Gestión del capital Humano*. London, Inglaterra: Valuentis. Obtenido de <http://www.ishcm.com/>

- León, J. (2016). *Implementación de un sistema de auditoría de gestión basada en indicadores estratégicos: el caso del área de selección de personal de la gerencia de Recursos Humanos de la Contraloría General de la República*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Leon\_oj.pdf
- Mas, M. y Robledo, J. (2010). *Productividad una perspectiva internacional y sectorial*. Bilbao, España: Martín impresiones. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=Da7xwAdQaYc&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- McCourt, W. (2007). *"El sistema de mérito y la integridad en el Servicio Público*. Reino Unido, Manchester: University of Manchester. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/238786443\\_The\\_Merit\\_System\\_and\\_Integrity\\_in\\_the\\_Public\\_Service](https://www.researchgate.net/publication/238786443_The_Merit_System_and_Integrity_in_the_Public_Service)
- Moore, M. (2013). *Recognizing Public Value*. Cambridge: Harvard University Press. Obtenido de <http://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674066953>
- Muñiz, M.; Labrador, J. y Arizkuren, A. (2012). *Internacionalización y capital humano*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Obegón, A. (2011). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, AntiCorruption. (2012). *Anti-Corruption Action Plan*. París, Francia: OECD. Obtenido de <https://www.oecd.org/corruption/acn/Kyrgyz-Republic-2nd-Round-Monitoring-Report-ENG.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development, AntiCorruption. (2013). *Third Round of Monitoring*. París, Francia: OECD. Obtenido de <http://www.oecd.org/corruption/acn/AZERBAIJANThirdRoundMonitoringReportENG.pdf>
- Organización para la cooperación económica y el desarrollo, Red Anticorrupción para Europa del Este y Central Asia. (2014). *Anti-corruption Reforms in Armenia Round 3 Monitoring of the Istanbul Anti-Corruption Action Plan*. París, Francia: OECD. Obtenido de <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Armenia-Round-3-Monitoring-Report-ENG.pdf>
- Parra, R. (2012). *Un sistema de gestión de capital humano en la EMCE basado en competencias laborales*. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Pinedo, F. (12 de septiembre de 2017). Marino Pineda fidel: "En 4 meses vence plazo de adecuación al Servir". *Diario el Correo*. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/edicion/huancayo/marino-pineda-fidel-en-4-meses-vence-plazo-de-adequacion-al-servir-773201/>
- Rábaso, E. (2010). *Gestión por competencias, un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: Netbiblo. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=Hs8lm2CdcUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- Rahnavard, F.; Shirazi, M. y Gheisari, F. . (2013). *Factors preventing proper recognition to establish meritocracy system at the level of professional managers of Government agencies the city of Ahwaz*. Tehran, Iran: International Research Journal of Applied and Basic Sciences. Obtenido de [http://www.irjabs.com/files\\_site/paperlist/r\\_1550\\_130928145358.pdf](http://www.irjabs.com/files_site/paperlist/r_1550_130928145358.pdf)
- Riesco, M. . (2006). *El negocio es el conocimiento* . Madrid, España : Díaz de Santos.
- Rodriguez, E. (2015). *"Influencia del desarrollo organizacional en la gestión del capital intelectual humano administrativo de la facultad de ciencias económicas de la ciudad de Trujillo"*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2104/rodriguezcarri\\_elsy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2104/rodriguezcarri_elsy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Romero, M. (2017). *El capital humano en el desarrollo organizacional en los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito escencia indígena del cantón Ambato Provincia de Tungurahua*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25455/1/BELLA%20GERALDI%20BEDON%20MOREJON%201804257838.pdf>
- Rooney, J. (2014). *Proceedings of the 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning*. Universidad of Sydney: Australia. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=31PtBAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Salas, O. (2011). *Propuesta de un modelo de calidad para la gestión por competencias del capital humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción del sistema eléctrico*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2200.pdf>
- SERVIR. (15 de Octubre de 2017). *Servicio Civil* . Obtenido de <http://www.servir.gob.pe/servicio-civil/ley-del-servicio-civil/>
- SERVIR. (3 de abril de 2017). *Servir, herramienta del Perú que crece*. Obtenido de <http://www.servir.gob.pe/la-municipalidad-provincial-del-cusco-cierra-con-exito-la-implementacion-de-la-gestion-del-rendimiento-2016/>
- Smuda, M. (2013). *Diferencias y similitudes en la gestión del capital humano en la organización del sector privado y público, estudio de caso Polonia*. Katowice, Polonia: University of Economics in Katowice. Obtenido de [http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/0102/papers/A\\_smuda.pdf](http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/0102/papers/A_smuda.pdf)

- Teijeiro, M. y Mariz, R. (2010). *La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual: una guía de indicadores*. España: University of Coruña.
- Torres, V. y Ttito, U. (2015). *Desempeño laboral del capital humano en la municipalidad en la municipalidad distrital de Pisac 2013-2014*. Cusco, Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Obtenido de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/104/253T20150012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad de Valencia. (2012). *Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Valencia, España. Obtenido de <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Vigo, j. (2014). *Propuesta de programa de desarrollo del capital humano para optimizar el desempeño laboral en el gobierno regional de Ancash*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4814/TESIS%20DOCTORAL%20JORGE%20LUIS%20VIGO%20MOYA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## ANEXOS

Anexo 01: Correlación entre variable y dimensiones



Número de Encuestado	Gestión de Capital Humano	Sistema Meritocrático	Dimensión capital humano	Dimensión capital organizacional
E1	21	6	9	12
E2	21	6	9	12
E3	22	6	11	12
E4	23	6	12	12
E5	23	6	12	12
E6	25	6	13	12
E7	26	6	14	12
E8	26	6	14	12
E9	32	6	20	12
E10	33	6	22	12
E11	23	6	13	12
E12	23	6	13	12
E13	23	6	13	12
E14	23	6	13	12
E15	23	6	13	12
E16	23	6	13	12
E17	23	6	13	12
E18	27	6	16	12
E19	33	6	22	12
E20	33	6	22	12
E21	34	6	23	12
E22	25	6	14	13
E23	25	7	14	13
E24	26	7	15	14
E25	27	7	15	15
E26	28	7	15	16
E27	28	7	15	16
E28	29	7	16	16
E29	29	7	16	16
E30	29	7	16	16
E31	31	7	16	18
E32	37	7	20	19
E33	38	8	21	19
E34	38	8	21	19

E35	38	8	21	19
E36	39	8	22	19
E37	39	9	22	19
E38	42	9	22	22
E39	42	11	22	22
E40	42	11	22	22
E41	43	11	22	23
E42	43	11	22	23
E43	44	11	22	24
E44	46	11	24	24
E45	46	12	24	24
E46	46	12	24	24
E47	46	12	24	24
E48	46	12	24	24
E49	46	13	24	24
E50	46	13	24	24
E51	46	13	24	24
E52	48	13	25	24
E53	48	13	25	24
E54	48	13	25	24
E55	49	13	26	24
E56	52	13	28	25
E57	53	13	28	26
E58	53	13	28	26
E59	54	13	30	26
E60	56	13	31	27
E61	58	13	33	27
E62	42	13	18	28
E63	42	13	18	28
E64	42	13	18	28
E65	44	13	18	30
E66	52	13	24	31
E67	53	14	24	32
E68	55	14	24	34
E69	57	14	26	34
E70	58	14	26	35
E71	59	14	26	36
E72	60	16	26	37
E73	68	17	30	40
E74	69	17	30	41
E75	78	19	36	43

Fuente: *Encuesta aplicada*

Anexo 02: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>Problema general</b> ¿De qué manera se puede mejorar la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, período 2015 - 2017?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es el estado situacional de la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, período 2015 - 2017?</p> <p>¿Cuáles son los factores contribuyentes en la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, del período 2015 - 2017?</p> <p>¿Qué característica debe tener una estrategia de solución para mejorar la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, período 2015 - 2017?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Elaborar un sistema meritocrático para mejorar la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, período 2015 – 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Diagnosticar el estado situacional de la gestión de capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, período 2015 – 2017.</p> <p>Identificar los factores contribuyentes en la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, en el período 2015 – 2017.</p> <p>Diseñar un sistema meritocrático para mejorar la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo, período 2015 – 2017.</p>	<p><b>Hipótesis principal</b> Si se aplica la propuesta de un sistema meritocrático en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, entonces se mejorará la gestión de capital humano en la institución.</p>	<p><b>Variable dependiente</b> Gestión del capital humano</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Capital Humano</li> <li>. Capital organizacional</li> </ul> <p><b>Variable independiente</b> Sistema meritocrático</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Reclutamiento</li> <li>. Transparencia</li> <li>. Escala</li> </ul>	<p><b>Capital Humano:</b> Motivación del personal, Colaboración jefe empleado, Condiciones físicas, Compromiso de los trabajadores, Antigüedad del personal, Formación especializada, Promedio de edad de los trabajadores, Posición salarial, Rotación del personal, Comunicación organizacional, Identidad organizacional.</p> <p><b>Capital organizacional:</b> Comunicación organizacional, Identidad organizacional, Compromiso frente a una capacitación, Capacidad y transmisión de conocimientos, Esfuerzo en investigación y desarrollo, Horas de capacitación por empleado público, Incentivos, Procedimientos organizativos, Efectividad en grupos de trabajo, Inversión en capacitación, Inversión en investigación y desarrollo, Cargos directivos en la organización.</p> <p><b>Reclutamiento:</b> Promoción y Evaluación</p> <p><b>Transparencia:</b> Selección y Publicación</p> <p><b>Escala:</b> Capacitaciones y Medición del desempeño y experiencia</p>

### Anexo 03: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Municipalidad de Chiclayo

Buen día buena tarde la presente encuesta tiene como objetivo Elaborar un diseño de sistema meritocrático para mejorar la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo - 2017, por ello se le solicita la conteste con la mayor sinceridad posible, cabe señalar que la investigación es de carácter anónimo por lo que tendrá toda la libertad de responder. Antes de contestar anteponga la siguiente frase:

¡CON QUE FRECUENCIA USTED!

<b>Valor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Significado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

<b>Gestión del capital humano</b>										
<b>Capital humano</b>										
<b>Motivación del personal</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1. El personal se encuentra motivado para desarrollar su labor										
<b>Colaboración jefe empleado</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
2. Existe una buena colaboración entre los jefes y los empleados										
<b>Condiciones físicas</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
3. Las condiciones físicas son adecuadas para laborar										
<b>Compromiso de los trabajadores</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
4. El compromiso de los trabajadores con su labor es notable										
<b>Antigüedad del personal</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
5. El personal por lo general es siempre nuevo										
<b>Formación especializada</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
6. El personal ha demostrado contar con una formación especializada										
<b>Promedio de edad de los trabajadores</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
7. La mayor cantidad de trabajadores cuenta con un promedio de edad apta para laborar.										
<b>Posición salarial</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
8. El salario se encuentra acorde con la capacidad de los trabajadores										
<b>Rotación del personal</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	

9. Ha presenciado una alta rotación del personal en la institución					
<b>Capital organizacional</b>					
<b>Comunicación organizacional</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. Considera que la comunicación en la organización es adecuada					
<b>Identidad organizacional</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. Los trabajadores se encuentran identificados con la institución					
<b>Compromiso frente a una capacitación</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12. Existe un compromiso frente a una capacitación en la institución					
<b>Capacidad y transmisión de conocimientos</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. En la organización existe una buena capacidad y una elevada transmisión de conocimientos					
<b>Esfuerzo en investigación y desarrollo</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14. La institución ha notado un esfuerzo direccionado a la investigación y el desarrollo					
<b>Horas de capacitación por empleado público</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15. Las horas empleadas en las capacitaciones son las adecuadas					
<b>Incentivos</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. Los incentivos que brinda la institución son los más adecuados					
<b>Procedimientos organizativos</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17. Los procedimientos organizativos son los más adecuados para alcanzar los objetivos de la institución					
<b>Efectividad en grupos de trabajo</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18. Los grupos de trabajo en la investigación son efectivos en la labor que realizan					
<b>Inversión en capacitación</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. La inversión destinada a la capacitación es adecuada					
<b>Inversión en investigación y desarrollo</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20. La inversión destinada en a la investigación y desarrollo es adecuada					
<b>Cargos directivos en la organización</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21. Los cargos directivos en la organización son bien desempeñados					
<b>Sistema meritocrático</b>					
<b>Reclutamiento</b>					
<b>Promoción</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22. La promoción en el proceso de reclutamiento del personal es adecuado.					
<b>Evaluación</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

23. Los procesos de evaluación para el reclutamiento del personal son adecuados.					
<b>Transparencia</b>					
<b>Selección</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24. Los criterios de selección son los más adecuados en la organización					
<b>Publicación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25. La selección del personal es señalada de manera pública					
<b>Escala</b>					
<b>Capacitaciones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26. Las capacitaciones recibidas tras la selección son las más pertinentes					
<b>Medición del desempeño y experiencia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
27. Se generan mediciones del desempeño y la experiencia que van ganando los trabajadores					

### PRUEBA DE NORMALIDAD KOLMOGOROV

La prueba de Kolmogórov-Smirnov (también prueba K-S) es una prueba no paramétrica que determina la bondad de ajuste de dos distribuciones de probabilidad entre sí. Vale decir que la prueba Kolmogórov-Smirnov es más sensible a los valores cercanos a la mediana que a los extremos de la distribución. Además se aplica la prueba de normalidad de Kolmogorov cuando la cantidad de datos es mayor a 50.

$$F_n(x) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \begin{cases} 1 & \text{si } y_i \leq x, \\ 0 & \text{alternativa.} \end{cases}$$

Para dos colas el estadístico viene dado por

$$D_n^+ = \max(F_n(x) - F(x))$$

$$D_n^- = \max(F(x) - F_n(x))$$

donde  $F(x)$  es la distribución presentada como hipótesis.

### COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

El coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular  $\rho$ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. Se expresa de la siguiente manera:

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

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas de datos.

Anexo 04: muestra piloto para el análisis de fiabilidad.

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
1	2	1	5	2	1	5	1	1	2	1	5	3	2	4	1	5	1	4	1	3	4	3	2	1	3	1
4	3	5	4	5	4	3	3	4	1	4	5	4	5	4	2	5	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4
5	4	5	3	4	5	1	1	3	1	4	1	3	4	3	3	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4
4	4	5	1	3	5	3	1	3	3	3	3	1	4	5	2	3	5	3	3	3	3	3	3	4	4	1
4	4	3	1	4	3	4	4	3	4	4	3	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	1	1	3	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	1	3	2	4	2	3	4	5	4	3	3	5	4	3	5	4	5	3	4	5	4	4	3	5
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	3	2	3	2	1	3	4	4	2	3	2	2	1	2	2	5	4	5	4	4	3	4	5	5
3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	2	2	3	1	2	1	3	3
3	2	2	2	2	2	1	3	1	1	1	3	1	2	3	2	2	2	1	3	1	1	1	3	1	2	3
4	4	4	5	1	3	5	4	5	3	2	2	1	3	4	1	5	3	5	4	2	3	5	4	5	4	4
2	1	4	1	1	1	1	2	2	2	3	2	1	4	4	1	4	5	4	2	5	5	5	5	4	4	4
4	3	4	2	2	1	2	3	1	1	1	1	3	3	3	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	3	3
1	2	2	4	1	1	1	4	2	1	4	2	3	1	5	3	2	4	1	4	1	5	4	5	4	1	1
4	3	1	2	1	2	2	3	1	2	3	4	1	1	4	1	5	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	1	3	4	4	4	4	3	1	1	2	1	1	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	4	3	2	1	1	4	3	2	2	1	4	3	4	5	3	5	5	4	3	5	5	5	4	5	1	1
2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	1
4	1	3	2	1	1	3	1	2	1	4	4	2	4	5	4	5	2	1	5	4	4	1	4	5	1	5
1	1	1	3	1	2	5	3	5	4	1	1	4	5	5	3	1	4	1	4	5	4	2	3	4	5	5
3	4	3	4	1	3	1	3	5	4	4	4	3	4	5	3	1	1	4	3	5	4	1	2	3	4	5
4	3	3	1	2	2	2	2	2	4	5	2	3	4	3	1	5	1	2	4	3	2	2	4	3	4	3
5	5	4	5	1	5	2	3	4	2	4	5	5	4	5	5	4	5	1	5	4	4	4	5	5	4	1
2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3
4	4	4	3	1	4	1	4	5	4	2	4	1	3	5	1	1	2	2	2	1	1	1	1	5	3	1
4	4	4	5	4	5	1	5	5	1	2	5	4	5	4	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	5	4	5	2	2	4	4	4	4	4	1	2	3	1	5	4	4	4	1	4	1	5	2	3	
5	5	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	4	2	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	