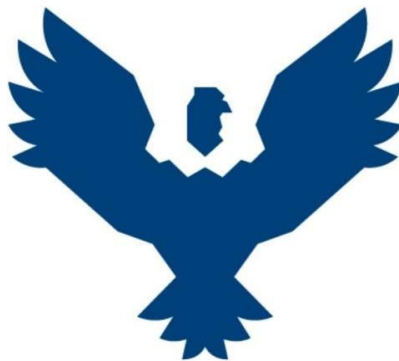




UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN
SEBASTIÁN, CUSCO-2022**

Línea de investigación: Recursos Humanos

Autoras:

Castelo Galdós Ingrid Lucero

<https://orcid.org/0009-0006-5617-8811>

Medina Mora Fabrizia Dianne

<https://orcid.org/0009-0006-0405-3734>

Para optar al Título Profesional de Licenciadas
en Administración

Asesor:

Dr. José Humberto Vega Centeno Villena

<https://orcid.org/0000-0003-1294-2727>

CUSCO-PERÚ

2023



Metadatos

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Ingrid Lucero Castelo Galdós Fabrizia Dianne Medina Mora
Número de documento de identidad	DNI N°71710719 DNI N°72030220
URL de Orcid	https://orcid.org/0009-0006-5617-8811 https://orcid.org/0009-0006-0405-3734
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	José Humberto Vega Centeno
Número de documento de identidad	23819117
URL de Orcid	https://orcid.org/0000-0003-1294-2727
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	José Francisco Arroyo Polanco
Número de documento de identidad	23912452
Jurado 2	
Nombres y apellidos	Edward Aníbal Morante Ríos
Número de documento de identidad	23930443
Jurado 3	
Nombres y apellidos	Julio Cesar Loaiza Chacón
Número de documento de identidad	23931060
Jurado 4	
Nombres y apellidos	Mireva Aparicio González
Número de documento de identidad	40399464
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	Recursos Humanos



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN, CUSCO-2022

por Castelo Galdós Ingrid Lucero. Medina Mora Fabrizia Dianne

Fecha de entrega: 21-jun-2023 12:47p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2120434834

Nombre del archivo: a_municipalidad_distrital_de_San_Sebastia_n_Cusco_-_2022._1.pdf (3.56M)

Total de palabras: 28257

Total de caracteres: 166389

Dr. José Humberto Vega Centeno Villena

Docente UAC



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN
SEBASTIÁN, CUSCO-2022

Línea de investigación: Recursos Humanos

Autoras:

Castelo Galdós Ingrid Lucero

<https://orcid.org/0009-0006-5617-8811>

Medina Mora Fabrizia Dianne

<https://orcid.org/0009-0006-0405-3734>

Para optar al Título Profesional de Licenciadas
en Administración

Asesor:

Dr. José Humberto Vega Centeno Villena

<https://orcid.org/0000-0003-1294-2727>

CUSCO-PERÚ

2023

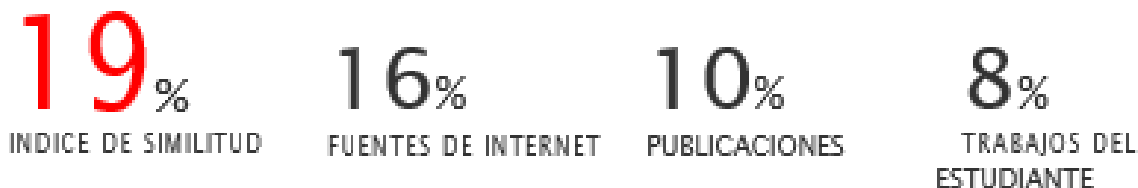
Dr. José Humberto Vega Centeno Villena

Docente UAC



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN, CUSCO-2022

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	1%
3	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	recursosbiblio.url.edu.gt Fuente de Internet	1%
5	www.ecotec.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	www.munisansebastian.gob.pe Fuente de Internet	1%
7	repository.eafit.edu.co Fuente de Internet	1%
8	www.bibliotecadigital.usb.edu.co Fuente de Internet	1%

Dr. José Humberto Vega Centeno Villena

Docente UAC





Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Castelo Galdós Ingrid Lucero. Medina Mora Fabrizia Dianne
Título del ejercicio:	Revisión de tesis Ingrid-Fabrizia
Título de la entrega:	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DI...
Nombre del archivo:	a_municipalidad_distrital_de_San_Sebastia_n_Cusco_-_2022._...
Tamaño del archivo:	3.56M
Total páginas:	147
Total de palabras:	28,257
Total de caracteres:	166,389
Fecha de entrega:	21-jun.-2023 12:47p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2120434834


UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN
SEBASTIÁN, CUSCO-2022

Presentado por las bachilleras:
Castelo Galdós Ingrid Lucero.
Medina Mora Fabrizia Dianne.
Para optar al Título Profesional de Licenciados
en Administración
Asesor:
Dr. José Humberto Vega Centeno Villena

CUSCO-PERÚ
2023


 Dr. José Humberto Vega Centeno Villena
 Docente UAC



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores miembros del jurado:

De conformidad al reglamento de grados y títulos de la escuela profesional de administración, presentamos nuestro trabajo de investigación intitulado “**Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco – 2022**”, con el fin de alcanzar el título profesional de Licenciadas en Administración.

Por lo que, esperamos cumplir con los requisitos de aprobación establecidos por la Universidad Andina del Cusco.

Bachilleras.

Castelo Galdós Ingrid Lucero

Medina Mora Fabrizia Dianne



AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la fuerza que me da día a día.

A mi asesor Dr. José Humberto Vega Centeno Villena por su apoyo, orientación y paciencia brindada en la elaboración del trabajo de investigación.

A mi familia, por ser mi apoyo, por alentarme y motivarme a cumplir con mis objetivos y metas.

Bach. Ingrid Lucero Castelo Galdós.

Agradezco a Dios por siempre guiar mis pasos.

A mis padres por inspirarme a ser mejor

A mis hermanos por acompañarme en el camino
de cumplir mis metas,

A mis docentes y asesor Dr. José Vega Centeno
por la enseñanza y el apoyo brindado.

Bach. Fabrizia Dianne Medina Mora.



DEDICATORIA

A mis padres, Amílcar y Fanny por su apoyo incondicional durante toda mi formación académica y por ser mi ejemplo de superación.

Bach. Ingrid Lucero Castelo Galdós.

Dedico mi tesis a mi ángel Juan de Dios por haberme brindado su amor infinito; a mis padres, Luz y Jorge por su apoyo incondicional y sus consejos sabios; a Mathias por enseñarme lo bonito de la vida, a mis hermanas que no me dejaron sola en este camino.

A mis adorados perritos Chiki, Gahia, a mis gatos Simón y Cleo que me brindan tanto cariño y se desvelaron junto a mi cada noche, los amo.

Bach. Fabrizia Dianne Medina Mora



NOMBRES Y APELLIDOS DEL JURADO DE LA TESIS Y DEL ASESOR

Dictaminantes:

- Mg. Mireya Aparicio Gonzales
- Dr. José Francisco Arroyo Polanco

Replicantes:

- Mg. Edward Anibal Morante Rios
- Mg. Julio Cesar Loaiza Chacón

Asesor:

- Dr. José Humberto Vega Centeno Villena



ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	2
AGRADECIMIENTOS	3
DEDICATORIA	4
NOMBRES Y APELLIDOS DEL JURADO DE LA TESIS Y DEL ASESOR	5
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
RESUMEN	14
ABSTRACT	15
LISTADO DE ABREVIATURAS	16

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN	17
1.1. Planteamiento del Problema	17
1.2. Formulación del Problema	20
1.2.1. Problema General.....	20
1.2.2. Problemas Específicos.....	20
1.3. Objetivos	21
1.3.1. Objetivo General	21
1.3.2. Objetivos Específicos.....	21
1.4. Justificación de la Investigación	22
1.4.1. Relevancia Social.....	22
1.4.2. Implicancias Prácticas.....	22
1.4.3. Valor Teórico	22
1.4.4. Utilidad Metodológica.....	22
1.4.5. Viabilidad o Factibilidad.....	23
1.5. Delimitación de la Investigación.....	23
1.5.1. Delimitación Temporal	23
1.5.2. Delimitación Espacial	23
1.5.3. Delimitación Conceptual.....	23

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	24
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	24
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	29
2.1.3. Antecedentes Locales.....	33



2.2. Bases Teóricas.....	41
2.2.1. Gestión	41
2.2.2. Recursos Humanos	41
2.2.3. Gestión de Recursos Humanos.....	41
2.2.3.1. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos.	42
2.2.3.2. Procesos Básicos de la Gestión de Recursos Humanos	43
2.2.4. Proceso de Provisión de Recursos Humanos.....	43
2.2.4.1. Reclutamiento.	43
2.2.4.2. Selección.....	47
2.2.5. Proceso de Organización de Recursos Humanos	50
2.2.5.1. Diseño de Puestos	50
2.2.5.2. Descripción y Análisis de Puestos	53
2.2.5.3. Evaluación de Desempeño.....	54
2.2.6. Proceso de Retención de Recursos Humanos.....	56
2.2.6.1. Remuneración.	56
2.2.6.2. Prestaciones Sociales.....	57
2.2.6.3. Calidad de Vida	59
2.2.6.4. Relaciones con los Colaboradores.....	60
2.2.7. Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos	61
2.2.7.1. Capacitación y Desarrollo de Personal.....	61
2.2.7.2. Desarrollo Organizacional.....	63
2.2.8. Proceso de Auditoria y/o Evaluación de Recursos Humanos	65
2.2.8.1. Base de Datos de Recursos Humanos.....	65
2.2.8.2. Ética y Responsabilidad Social.....	67
2.3. Marco Conceptual	68
2.3.1. Recursos Humanos	68
2.3.2. Organización	68
2.3.3. Provisión	69
2.3.4. Dirección.....	69
2.3.5. Gerencia	69
2.3.6. Asesoría.....	69
2.3.7. Gestión	69
2.3.8. Toma de Decisiones	70
2.3.9. Proceso	70



2.3.10. Diseño Organizacional	70
2.3.11. Retención del Personal	71
2.3.12. Aptitudes	71
2.3.13. Integración.....	71
2.3.14. Políticas.....	71
2.3.15. Potencial de Desarrollo	72
2.3.16. Desarrollo.....	72
2.3.17. Retroalimentación	72
2.3.18. Costo	72
2.3.19. Auditoria de Recursos Humanos	72
2.4. Marco Institucional	73
2.4.1. Reseña Histórica.....	73
2.4.2. Naturaleza de la Institución.....	73
2.4.3. Misión	73
2.4.4. Visión	74
2.4.5. Valores Institucionales	74
2.4.6. Bases Legales	74
2.4.7. Ubicación	75
2.4.8. Organigrama.....	76
2.5. Variable de Estudio	77
2.5.1. Gestión de Recursos Humanos.....	77
2.5.2. Conceptualización de la Variable.....	78
2.5.3. Operacionalización de la Variable	81
CAPITULO III	
3. METODO DE INVESTIGACIÓN	83
3.1. Enfoque de Investigación	83
3.2. Diseño de la Investigación	83
3.3. Alcance de la Investigación	83
3.4. Población y Muestra de la Investigación	83
3.4.1. Población.....	83
3.4.2. Muestra.....	84
3.5. Técnica(s) e Instrumento(s) de Recolección de Datos	85
3.5.1. Técnica	85
3.5.2. Instrumento	85



3.6. Procesamiento de Datos	85
CAPÍTULO IV	
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	86
4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	86
4.1.1. Presentación del instrumento	86
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado	87
4.2. Resultados de las dimensiones de la variable gestión de recursos humanos	88
4.2.1. Proceso de provisión de recursos humanos	88
4.2.2. Proceso de organización de recursos humanos	92
4.2.3. Proceso de retención de recursos humanos	97
4.2.4. Proceso de desarrollo de recursos humanos	102
4.2.5. Proceso de auditoría de recursos humanos	106
CAPÍTULO V	
5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	119
5.1. Descripción de hallazgos más relevantes y significativos	119
5.2. Limitaciones del estudio.....	119
5.3. Comparación crítica con la literatura existente... ..	119
5.4. Implicancias del estudio.....	121
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	124
REFERENCIAS	126
ANEXO 1.....	130
ANEXO 2.....	131
ANEXO 3.....	139
ANEXO 4.....	144



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conceptualización de la variable.....	78
Tabla 2 Operacionalización de la variable.....	81
Tabla 3 Cantidad de la población.....	84
Tabla 4 Distribución de los ítems del cuestionario.....	86
Tabla 5 Descripción de la baremación y escala de interpretación.....	87
Tabla 6 Estadística de fiabilidad.....	88
Tabla 7 Dimensión proceso de provisión de recursos humanos.....	88
Tabla 8 Reclutamiento.....	90
Tabla 9 Selección.....	91
Tabla 10 Proceso de organización de recursos humanos.....	92
Tabla 11 Diseño del puesto.....	94
Tabla 12 Descripción y análisis de puestos.....	95
Tabla 13 Evaluación de desempeño.....	96
Tabla 14 Dimensión proceso de retención de recursos humanos.....	97
Tabla 15 Remuneración.....	98
Tabla 16 Prestaciones sociales.....	99
Tabla 17 Calidad de vida.....	100
Tabla 18 Relaciones con las personas.....	101
Tabla 19 Proceso de desarrollo de recursos humanos.....	102
Tabla 20 Capacitación y desarrollo de personal.....	104
Tabla 21 Desarrollo organizacional.....	105
Tabla 22 Dimensión proceso de auditoría de recursos humanos.....	106



Tabla 23 Base de datos de recursos humanos	107
Tabla 24 Ética y responsabilidad social.....	109
Tabla 25 Resultados de la variable gestión de recurso humano	110
Tabla 26 Promedios de los indicadores de la dimensión proceso de provisión de recursos humanos	111
Tabla 27 Promedios de los indicadores de la dimensión proceso de organización de recursos humanos	112
Tabla 28 Promedios de los indicadores de la dimensión proceso de retención de recursos humanos	113
Tabla 29 Promedios de los indicadores de la dimensión proceso de desarrollo de recursos humanos	115
Tabla 30 Promedios de los indicadores de la dimensión proceso de auditoría y/o evaluación de recursos humanos.....	116
Tabla 31 Promedio de las dimensiones de la variable gestión de recurso humano	117
Tabla 32 Matriz de consistencia.....	130
Tabla 33 Matriz del instrumento para la recolección de datos.....	131



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco 2021.....	76
Figura 2 Dimensión proceso de provisión de recursos	89
Figura 3 Reclutamiento.....	90
Figura 4 Selección.....	91
Figura 5 Dimensión proceso de organización de recursos.....	93
Figura 6 Diseño del puesto.....	94
Figura 7 Descripción y análisis de puestos	95
Figura 8 Evaluación de desempeño.....	96
Figura 9 Dimensión proceso de retención de recursos humanos	98
Figura 10 Remuneración.....	99
Figura 11 Prestaciones sociales	100
Figura 12 Calidad de vida.....	101
Figura 13 Relaciones con las personas.....	102
Figura 14 Proceso de desarrollo de recursos humanos	103
Figura 15 Capacitación y desarrollo de personal	104
Figura 16 Desarrollo organizacional	105
Figura 17 Dimensión proceso de auditoría de recursos humanos.....	106
Figura 18 Base de datos de recursos humanos.....	108
Figura 19 Ética y responsabilidad social	109
Figura 20 Resultados de la variable gestión de recurso humano	110
Figura 21 Promedios de los indicadores de la dimensión proceso de provisión de recursos humanos.....	111



Figura 22 Promedios de los indicadores de la dimensión proceso de organización de recursos humanos	112
Figura 23 Promedios de los indicadores de la dimensión proceso de retención de recursos humanos	114
Figura 24 Promedios de los indicadores de la dimensión proceso de desarrollo de recursos humanos	115
Figura 25 Promedios de los indicadores de la dimensión proceso de auditoría y/o evaluación de recursos humanos.....	116
Figura 26 Promedio de las dimensiones de la variable gestión de recurso humano	117



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo describir cómo es la gestión de recursos humanos en la Municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022, dicha variable fue analizada mediante cinco dimensiones: Proceso de provisión, organización, retención, desarrollo y auditoría de recursos humanos. Respecto a la metodología el trabajo de investigación fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de alcance descriptivo; la población de estudio fue de 603 colaboradores de la Municipalidad distrital de San Sebastián de los cuales se aplicó el instrumento del cuestionario a 235 colaboradores. El procesamiento de datos fue realizado mediante los programas SPSS y Excel, llegando a obtener los siguientes resultados: en el proceso de provisión de recursos humanos se obtuvo un promedio de 3.40 que se interpreta como regular, en el proceso de organización de recursos humanos se obtuvo un promedio de 3.25 que se interpreta como regular, en el proceso de retención de recursos humanos se obtuvo un promedio de 3.07 que se interpreta como regular, en el proceso de desarrollo de recursos humanos se obtuvo un promedio de 3.21 que se interpreta como regular y en cuanto al proceso de auditoría de recursos humanos se obtuvo un promedio de 3.00 que también se interpreta como regular, por lo tanto la variable gestión de recursos humanos tiene un promedio de 3.20 que se interpreta como regular.

Palabras claves: Gestión de recursos humanos, provisión, organización, retención, desarrollo y auditoría.



ABSTRACT

The objective of this research work was to describe how is the management of human resources in the District Municipality of San Sebastian, Cusco - 2022, this variable was analyzed through five dimensions: process of provision, organization, retention, development, and audit of human resource. Regarding the methodology, the research work was a quantitative approach, non-experimental design and descriptive scope; The study population was 603 collaborators of the district municipality of San Sebastian, of which instrument was applied a questionnaire to 235 collaborators. The data processing was carried out using the SPSS and Excel programs, obtaining the following results: In the provision process of human resources, an average of 3.40 was obtained, therefore is interpreted as regular, in the organization process of human resources, an average of 3.25 was obtained, which is also interpreted as regular, in the retention process of human resources, an average of 3.07 was obtained, therefore is understood as regular, in the development process of human resources, an average of 3.21 was obtained, therefore indicates that it is developed as regular, and regarding to the audit process of human resources, an average of 3.00 was obtained, thus is interpreted as regular, therefore, the human resource management variable has an average of 3.20, which is interpreted as regular.

Keywords: Human resource management, provision, organization, retention, development and audit.



LISTADO DE ABREVIATURAS

- PYMES: Pequeñas y medianas empresas
- RR.HH.: Recursos humanos
- E.I.R.L.: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
- ROF: Reglamento de organización y funciones
- POI: Plan operativo institucional



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La gestión de recursos humanos realiza y dirige una serie de actividades y responsabilidades técnicas y científicas dentro de la organización, con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente, la gestión de recursos humanos es la más importante capacidad organizacional, al igual que otros factores competitivos (como la eficiencia operativa, la investigación y las prácticas comerciales), estas sobresalen por su gran valor, especialmente en la búsqueda de la organización orientada al cliente, la innovación o la mejora continua (...) (Las Hayas, 2016).

A nivel mundial las empresas cuentan con recursos económicos, tecnológicos y materiales; sin embargo, en la actualidad, estas se enfrentan al gran desafío de encontrar al personal adecuado para realizar con eficacia y eficiencia las diferentes actividades organizacionales. Otro aspecto que ocurre en un gran porcentaje de organizaciones es la competitividad agresiva entre el recurso humano de manera directa e indirecta, generando así un ambiente desfavorable, que trae consigo consecuencias negativas en la ejecución de sus funciones. Por ende, para el logro de los objetivos la gestión de los recursos humanos debe alinearse con la estrategia corporativa obteniendo un mejor desempeño laboral.

A nivel nacional, las instituciones públicas no cuentan con una adecuada gestión de recursos humanos, esto sucede porque los directivos favorecen a sus allegados cubriendo sus necesidades, más no los de la institución; por lo que los recursos humanos pasan a un segundo



plano y no son considerados muchas veces como parte vital y del desarrollo continuo de la institución, sino son vistos como un medio para cumplir con las responsabilidades designadas.

Por otro lado, todavía se observa que, en algunas instituciones el área de recursos humanos es dirigida por colaboradores ignorantes al rol fundamental de los recursos humanos, quienes plasman lineamientos incongruentes, lo que perjudica a las demás áreas y a la institución en su totalidad.

En la actualidad, en el Cusco los recursos humanos no tienen el valor, ni la importancia necesaria dentro de las instituciones; por consecuencia la gestión de los mismos se ve afectada, ya que muchas veces se deja al azar los procesos de gestión de recursos humanos, se toma al personal por decisiones nada técnicas como por ejemplo de lucro, de consanguinidad, políticas más no por meritocracia. Dentro de las instituciones públicas no se realizan apropiadamente los procesos de gestión de recursos humanos, por lo mismo que esto se va convirtiendo en un gran problema, ya que traerá deficiencias y bajo rendimiento a futuro a las instituciones.

En efecto, la municipalidad distrital de San Sebastián no es ajena a la inadecuada gestión de recursos humanos, debido al manejo ineficiente de los mismos; la gestión de recursos humanos como sabemos es vital dentro de toda institución, por lo que la persona encargada del departamento, debe realizar los procesos de gestión de recursos humanos como: provisionar, organizar, retener, desarrollar y auditar a los colaboradores para el buen funcionamiento de la organización.

Respecto al proceso de provisión de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco, se realiza mediante concurso público, el cual aparentemente hace parecer que este proceso cumple con las normas establecidas; sin



embargo, la realidad observada nos hace ver que no se basa en cubrir las futuras obligaciones de la organización, sino en ocupar los puestos de trabajo basados en los intereses personales tanto de los directivos como de los nuevos colaboradores.

Así mismo frente al proceso de organización de recursos humanos, las actividades a realizar deben estar estructuradas y especificadas adecuadamente de acuerdo a las necesidades que cada puesto requiere. Sin embargo, dentro de la municipalidad los recursos humanos no conocen a fondo las responsabilidades, tareas y funciones que deben realizar; eventualmente no cumplen con las características que demanda cada puesto, debido a que no se cumple con el correcto proceso de provisión, por lo que esto conlleva a una alta rotación o desvinculación de la institución y al cumplimiento ineficiente de los objetivos trazados.

De igual manera en el proceso de retención de recursos humanos, no se les da el debido reconocimiento a los colaboradores cuando destacan en alguna tarea específica, ni se les brinda incentivos adicionales a parte de la remuneración por sus servicios prestados, lo que genera la falta de motivos para una mejora continua en el ambiente laboral. Por otro lado, las condiciones laborales dentro de la institución no son las más adecuadas, por lo que conlleva a consecuencias negativas para la institución siendo estas, por ejemplo, desconocimiento técnico del puesto de trabajo, ineficiencia e ineficacia, etc., así como también se podría presentar en los colaboradores la fatiga, estrés, migraña, apatía y por ende el bajo rendimiento laboral.

Con respecto al proceso de desarrollo de recursos humanos, se les debe brindar capacitaciones, seminarios y talleres constantes a todo el personal, para aumentar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y destrezas y por ende se logre un alto rendimiento en la institución. Sin embargo, en la municipalidad distrital de San Sebastián, las



capacitaciones no se dan a menudo, debido a que no cuentan con un presupuesto establecido para estas, y las esporádicas capacitaciones que se realizan no están dirigidas a los colaboradores en general, sino a una determinada área o a un grupo específico de los mismos.

Del mismo modo el proceso de auditoría de recursos humanos dentro de la municipalidad, no se da adecuadamente el seguimiento ni el control apropiado a las actividades, ya que no existe transparencia en este proceso porque se observa que los directivos manipulan los resultados.

Por lo expuesto, si la gestión de los recursos humanos sigue aplicando un proceso incorrecto, la institución se verá altamente afectada, donde resalten las deficiencias técnico científicas de los colaboradores, transluciéndose como se indicó en párrafos anteriores en baja productividad, la falta de eficiencia y eficacia, la incertidumbre y otros.

De esta manera, la presente investigación pretende describir cómo son los procesos de gestión de los recursos humanos, con la finalidad de aportar información relevante sobre las deficiencias concurrentes dentro de la municipalidad distrital de San Sebastián, a fin de incentivar mejoras en la gestión de los recursos humanos.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo es la gestión de recursos humanos en la Municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022?

1.2.2. Problemas Específicos

- P.E.1 ¿Cómo es el proceso de provisión de recursos humanos en la Municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022?



- P.E.2 ¿Cómo es el proceso de organización de recursos humanos en la Municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022?
- P.E.3 ¿Cómo es el proceso de retención de recursos humanos en la Municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022?
- P.E.4 ¿Cómo es el proceso de desarrollo de recursos humanos en la Municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022?
- P.E.5: ¿Cómo es el proceso de auditoría de recursos humano en la Municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Describir cómo es la gestión de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco - 2022.

1.3.2. Objetivos Específicos

- O.E.1 Describir cómo es el proceso de provisión de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.
- O.E.2 Describir cómo es el proceso de organización de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.
- O.E.3 Describir cómo es el proceso de retención de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.
- O.E.4 Describir cómo es el proceso de desarrollo de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.
- O.E.5 Describir cómo es el proceso de auditoría de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.



1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Relevancia Social

Los resultados que se obtuvieron beneficiaran a los directivos y colaboradores de la municipalidad distrital de San Sebastián, a otras instituciones y a la sociedad que desee aplicar estos conocimientos, para el mejor desempeño dentro de los procesos que se realizan en la gestión de recursos humanos.

1.4.2. Implicancias Prácticas

La imagen de una organización ante la sociedad, se refleja en el desempeño y la capacidad de desarrollo del recurso humano con el fin de lograr sus objetivos propuestos. Es por eso que, la presente investigación ayuda a mejorar la gestión de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco y otras instituciones similares.

1.4.3. Valor Teórico

La presente investigación describe cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, generando así mayor conocimiento y valor futuro para próximas investigaciones que se deseen realizar en base a esta investigación, profundizando los hallazgos encontrados en la investigación, de tal manera que las instituciones inviertan y les den más importancia a los recursos humanos.

1.4.4. Utilidad Metodológica

La mala gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones genera el incumplimiento de los objetivos planteados. Es por eso que, la investigación busca



mejorar la gestión de los recursos humanos en la Municipalidad distrital de San Sebastián mediante los resultados obtenidos, lo que generará mayor compromiso y motivación para la consecución de sus objetivos, por lo tanto, un mejor desempeño en las diferentes áreas de la institución. Se utilizó técnicas e instrumentos fidedignos para la recolección de datos de la investigación en la Municipalidad distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco.

1.4.5. Viabilidad o Factibilidad

La investigación es realizable ya que contamos con la información necesaria y directa de la municipalidad distrital de San Sebastián de la ciudad del Cusco y con los recursos necesarios para poder llevarla a cabo.

1.5. Delimitación de la Investigación

1.5.1. Delimitación Temporal

La investigación se realizó en el año 2022, en dicho periodo de tiempo se obtuvo los datos necesarios y exactos para llevar a cabo la investigación.

1.5.2. Delimitación Espacial

La presente investigación se efectuó en Municipalidad de San Sebastián, ubicada en la plaza de armas del distrito de San Sebastián, provincia y departamento del Cusco.

1.5.3. Delimitación Conceptual

La investigación se enfocó en hacer uso de la teoría que circunscribió la variable, dimensiones e indicadores.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Valencia, (2018) en la tesis titulada “Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito” de la Universidad Andina Simón Bolívar, manifiesta que el objetivo general es: “Conocer y analizar cuál es la situación actual de la gestión del talento humano registrada en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito; principalmente en materia de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y administración de la compensación” (p. 11). El trabajo de investigación es de alcance descriptivo, donde se tomó como población a 132 pequeñas empresas y 67 medianas empresas, se obtuvo una muestra por el método de muestreo no probabilístico, donde por resultado se obtuvo 15 pequeñas empresas, y 34 medianas empresas, se utilizó la técnica de encuesta para la recolección de datos, llegando a las siguientes conclusiones:

- Primera: “En las empresas analizadas, no se encontró constituido un departamento encargado del talento humano en la empresa, derivando las funciones que le confieren a ésta a departamentos administrativos o la gerencia general” (Valencia, 2018, p. 71).
- Segunda: “Al carecer de este departamento se observaron varios problemas en temas administrativos como inexistencia de procesos de selección y



reclutamiento de personal, así como de procesos evaluativos para los candidatos y trabajadores actuales” (Valencia, 2018, p. 71).

- Tercera: Los responsables de la Gestión de Talento Humano en las PYMES investigadas son profesionales empíricos cuya principal orientación, como resultado de las encuestas aplicadas; es la generación de ganancias y la permanencia en el mercado, por lo que no resultará sencillo sensibilizarlos en los conceptos aceptados del “mantenimiento del personal” que se practican en las grandes empresas. (Valencia, 2018, p. 71)
- Cuarta: En las PYMES analizadas se observa un bajo interés en procesos relacionados con la administración del personal, con bajos índices de evaluación y recompensa a los empleados, inexistente documentación de procesos de selección y reclutamiento de nuevo personal, y demás competencias propias de un departamento de talento humano. (Valencia, 2018, p. 71)
- Quinta: El proceso de selección y reclutamiento de personal para la empresa, es uno de los puntos más importantes en el proceso administrativo y constitutivo de la organización, ya que serán estos colaboradores los encargados de llevar a cabo todos los objetivos a corto y mediano plazo de la organización. (Valencia, 2018, p. 71)
- Sexta: La selección del nuevo personal es manejada por personal no capacitado, dando como resultado un proceso de selección basado en una entrevista directa con el administrador o por referencias personales. Esto no solo es un proceso inútil, sino también peligroso para la organización ya que



no se puede asegurar que la persona contratada cuenta con los conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar su puesto. (Valencia, 2018, p. 71)

A pesar de las intenciones por realizar un seguimiento, en el caso de que la gerencia desee revisar la eficiencia de sus procesos de reclutamiento y selección de personal, esta tarea también se ve impedida, debido a la poca documentación de dichos procesos. La inexistencia de un seguimiento documentado a procesos administrativos y de evaluación del personal impide a la gerencia tener una retroalimentación de los mismos. (Valencia, 2018, p. 72)

- Séptima: La administración y seguimiento del personal se vuelve un ejercicio de ensayo, ya que al carecer de la información necesaria para disminuir los riesgos o mejorar la eficiencia de los procesos, la gerencia no tendrá como sustentar o comparar sus resultados actuales con una base de datos sólida. (Valencia, 2018, p. 72)
- Octava: “Poco interés en el proceso de evaluación del personal, esto se evidencia directamente en los resultados de las encuestas. Los encuestados expresan que no existe una definición de los parámetros a evaluar” (Valencia, 2018, p. 72).
- Novena: Al no existir un proceso fidedigno de evaluación y control del desempeño laboral en la empresa, es muy difícil el asegurar que los incentivos o bonificaciones lleguen a las manos adecuadas. Si un empleado no se siente recompensado por su trabajo, es muy probable que decida



cambiar su actual empleo, o trasladarse a otra empresa que le dé una mejor oferta. (Valencia, 2018, p. 72)

- Décima: La retención del personal es un aspecto muy importante dentro de la organización, y la forma de asegurarlo es generando un sistema de compensación a aquel grupo de empleados que sobresalen en sus tareas y son un referente de comportamiento y calidad para el resto de la empresa.

(Valencia, 2018, p. 72)

Los principales mecanismos de retención de personal que usan las empresas son el ofrecimiento de prestaciones como flexibilidad, buen clima laboral, seguro médico, bonos de productividad, entre otros. Sin embargo, como se mencionaba anteriormente, no se puede asegurar la adecuada distribución de estos incentivos, ni la eficiencia de los mismos como motivantes al desarrollo personal y laboral dentro de la empresa, si no se posee un adecuado proceso de evaluación del desempeño laboral. (Valencia, 2018, p. 72)

- Undécimo: La gestión del talento humano en las PYMES es exigente y retadora pues requiere de mucha sensibilidad y tino por parte de los responsables, pues al ser organizaciones de reducido número de colaboradores el impacto de una decisión o acción bien o mal ejecutada elevará o pondrá en riesgo la operación casi de inmediato. (Valencia, 2018, p. 72)

Flores et al. (2017), en el artículo titulado “Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016.” de la Universidad



Nacional Autónoma de Nicaragua, manifiesta que el objetivo general es: “Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía, en el primer semestre 2016”, este artículo científico es una investigación mixta, donde su población es de 39 colaboradores de la Alcaldía de las Sabanas, donde se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista, encuesta y guía de observación, llegando a las siguientes conclusiones:

- Primera: El proceso que realiza la institución, para el reclutamiento y selección de personal no va acorde con los requerimientos establecidos porque se ha evidenciado que existe cierto grado de ineficiencia en los procesos ejecutados por el personal administrativo, debido a que no se da el cumplimiento del reglamento interno. (Flores et al., 2017, p. 16)
- Segunda: Los factores que influyen en el comportamiento del desempeño laboral son: habilidades, liderazgo, iniciativa, compañerismo, adaptación a los cambios, eficiencia, eficacia, satisfacción, rendimiento laboral y clima organizacional o laboral. Al tomar en cuenta la institución estos factores se conlleva a mejores resultados en cuanto al desempeño laboral del trabajador. (Flores et al., 2017, p. 16)
- Tercera: La calidad del trabajo se refiere al bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas como algo positivo y negativo de un ambiente laboral y que de esta manera contribuya de manera eficiente para la institución. Es decir, que los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo sí relacionan ya que, se incide con el liderazgo. (Flores et al., 2017, p. 16)



- Cuarta: “Para lograr un mejor rendimiento en los trabajadores de la Alcaldía, se diseñó un plan de acción para que el área de recursos humanos la incorpore y de esta manera contribuya al eficiente desempeño laboral” (Flores et al., 2017, p. 16).
- Quinta: El supuesto se cumple debido a que los factores del desempeño laboral sí se relacionan con la calidad del trabajo, independientemente que el trabajador se sienta satisfecho o no, o si tienen eficiencia y eficacia; sin embargo, a pesar de esto se da la relación de estos factores. (Flores et al., 2017, p. 16)

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Solis y Ventura, (2019) En la tesis titulada “Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca - Región Pasco – 2016” de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, manifiesta que el objetivo principal es: “Determinar el nivel de incidencia entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Huariaca – 2016” (pág. 4). Este trabajo de investigación es de alcance descriptivo, el cual tomo como población de estudio a todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca, tomando, así como muestra a 39 trabajadores, se utilizó la técnica de la encuesta y entrevista para la recolección de datos, llegando así a las siguientes conclusiones:

- Primera: “Al someter nuestras variables: La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Huariaca, al chi cuadrado de Pearson, nos arrojó un valor de 0.000, lo cual nos indica que



existe una relación significativa entre la gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión del talento humano, esta redundara en el desempeño laboral del trabajador.”

(Solis & Ventura, 2019, p. 61)

- Segunda: Al someter la dimensión Selección de Personal y nuestra variable: Desempeño Laboral, al chi cuadrado de Pearson, arrojó un valor de 0.000, lo que indica que existe una relación significativa, entre la selección de personal y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Huariaca. Demostrando así que, si se cuenta con una adecuada selección de personal. esta redundara en su desempeño laboral. Es decir, a mayor conocimiento mejor desempeño laboral. (Solis & Ventura, 2019, p. 61)
- Tercera: Al someter la dimensión capacitación de personal y nuestra variable: Desempeño Laboral, al chi cuadrado de Pearson, arrojó un valor de 0.000, lo que indica que existe una relación significativa entre la capacitación de personal y el desempeño laboral. Demostrando así que, si al colaborador se le capacita más, esto redundara en un mejor desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Huariaca. (Solis & Ventura, 2019, p. 61)
- Cuarta: Al someter la dimensión Calidad del Trabajo a nuestra variable: Desempeño laboral, al chi cuadrado de Pearson, arrojó un valor de 0.000, lo que indica que existe una relación significativa entre la calidad del trabajo y el desempeño laboral, Demostrando así que, si se existe calidad trabajo, esta redundara en el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad



Distrital de Huariaca, es decir a mayor calidad de trabajo mejor desempeño laboral. (Solis & Ventura, 2019, p. 61)

- Quinta: Al someter la dimensión trabajo en equipo y nuestra variable: desempeño laboral, al chi cuadrado de Pearson, arrojó un valor de 0.000, lo que indica que existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral. Demostrando así que, si el colaborador demuestra un mejor trabajo en equipo esta redundara en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca. (Solis & Ventura, 2019, p. 62)

Cachique (2018) en la tesis titulada “La gestión del talento humano en los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio del Distrito de Tambopata departamento de Madre De Dios – 2018” de la Universidad Andina del Cusco, manifiesta que el objetivo principal es: “Describir cómo es la gestión del talento humano de los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio de la provincia de Tambopata departamento de Madre de Dios 2018” (pág. 16). Este trabajo de investigación es de alcance descriptivo, el cual tomó como población de estudio a los colaboradores del Centro de salud Nuevo Milenio, como muestra se tomó a toda la población siendo un total de 35 colaboradores, se utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de datos, llegando a las siguientes conclusiones:

- Primera: Con respecto al variable de gestión del talento humano, el personal de Centro de Salud Nuevo Milenio, mayoritariamente los trabajadores manifiestan que no tienen mucha referencia o si la tienen es ineficiente sobre el gestionar el talento humano y esta gestión nunca o casi nunca se ha dado y



si se diera no se han dado por enterados por lo tanto esta actitud de la alta gerencia repercute directa y negativamente en la conducta laboral de los trabajadores ya que sienten que sus capacidades no son apreciadas ni tomadas en cuenta siendo un impedimento para el desarrollo personal de los mismos factores que también repercute en la atención a los usuarios y clientes.

(Cachique, 2018, p. 73)

- Segunda: En cuanto a la dimensión interna del estudio, los resultados indican que es bajo con un promedio de 1.64 ya que se aprecia en sus indicadores que no se toma en cuenta los conocimientos, habilidades, motivaciones, valores y actitudes del personal de Centro de Salud Nuevo Milenio puesto que estos factores son los que menos son observados por parte de la alta gerencia y la dirección de personal, conductas directrices que causan malestar en los colaboradores motivo por el que muchos de ellos no hacen nada o hacen poco por renovar conocimientos, mejorar habilidades, y que se sienten con una motivación negativa para poder seguir superándose por lo mismo que sus actitudes no son las mejores. (Cachique, 2018, p. 73)
- Tercera: De igual forma la dimensión externa del estudio indica que, el promedio es de 1.19, siendo bajo, siendo el Centro de Salud Nuevo Milenio, como institución que debe estar pendiente por el desarrollo de sus colaboradores desde los enfoques de un buen clima laboral, desarrollo, reconocimientos, estímulos y condiciones de trabajo, no hace más que dejar a la deriva el capital humano sin tener en cuenta los postulados de gestión del talento humano haciendo que el colaborador se sienta muchas veces como un



simple objeto o herramienta de trabajo cuyo propósito es lograr los objetivos para una buena organización. (Cachique, 2018, p. 74)

2.1.3. Antecedentes Locales

Atausinchi (2018), en la tesis titulada “La Gestión de Recursos Humanos y su relación con el Desempeño Laboral en la unidad de Gestión Educativa Local La Convención – Cusco - 2018” de la Universidad Cesar Vallejo, manifiesta que su objetivo principal es investigar si: Existe relación alta entre la gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa La Convención-Cusco – 2018, la investigación es de alcance descriptivo-correlacional, donde se tomó como población de estudio a los servidores públicos nombrados y contratados que hacen un total de 41 personas, se utilizó la técnica de encuesta para obtener los resultados, llegaron a las siguiente conclusiones:

- **Primero:** Se observa que en estos últimos tiempos las organizaciones que aglomeran un determinado número de trabajadores tienen problemas al seleccionar su personal, ya que se vive en un mundo competitivo se debe seleccionar de acuerdo a su perfil profesional, en esta investigación luego del estudio se llegó a la conclusión de que la gestión de recursos humanos del personal es regular en la Unidad de Gestión Educativa La Convención-Cusco, esto porque en el cuadro N°9 se halló que el 56,1% de los trabajadores optó por responder que es regular, el 31,7% respondió que es mala, solo el 12,2% manifestó que es buena. (Atausinchi, 2018, p. 68)
- **Segundo:** El prestigio que adquiere cada trabajador depende de su productividad, el cual está sujeto a muchos factores de motivación que este



pueda tener dentro de su ámbito laboral el cual dependiendo de su estancia este puede subir o bajar, en el caso de nuestra indagación se concluye que el desempeño laboral del personal es regular en la Unidad de Gestión Educativa La Convención-Cusco, esto porque en el cuadro N° 13, se halló que el 65,9% de los trabajadores indico que esta es regular, otro 22,0% optó por responder que es mala, solo el 12,2% de los mismos adujo que es muy mala.

(Atausinchi, 2018, p. 68)

- Tercero: Se llegó a la conclusión de que existe relación alta entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa La Convención-Cusco, esto demostrado mediante la matriz de contingencia N°14, en el que se obtuvo que el coeficiente de correlación Tau b de Kendall es de 0,840 (alta) cuyo valor de significatividad es $0,000 < 0,05$ es decir que $p < \alpha$, además la gráfica de la recta de regresión muestra que si la gestión de recursos humanos es regular, entonces el desempeño laboral también será regular. (Atausinchi, 2018, p. 68)
- Cuarto: Se llegó a la conclusión de que existe relación alta y significativa entre la gestión de recursos humanos y la orientación de resultados del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, esto demostrado mediante la matriz de contingencia N°15, en el que se obtuvo que el coeficiente de correlación Tau b de Kendall es de 0,894 (alta) cuyo valor de significatividad es $0,000 < 0,05$ es decir que $p < \alpha$, además la gráfica de la recta de regresión muestra que si la gestión de recursos humanos es regular,



entonces la orientación de resultados también será regular. (Atausinchi, 2018, p. 68)

- Quinto: Se llegó a la conclusión de que existe relación alta y significativa entre la gestión de recursos humanos y la vocación de servicio del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, esto demostrado mediante la matriz de contingencia N°16, en el que se obtuvo que el coeficiente de correlación Tau b de Kendall es de 0,862 (alta) cuyo valor de significatividad es $0,000 < 0,05$ es decir que $p < \alpha$, además la gráfica de la recta de regresión muestra que si la gestión de recursos humanos es regular, entonces la vocación de servicio también será regular. (Atausinchi, 2018, p. 69)

- Sexto: Se llegó a la conclusión de que existe relación alta y significativa entre la gestión de recursos humanos y el trabajo en equipo del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, esto demostrado mediante la matriz de contingencia N°17, en el que se obtuvo que el coeficiente de correlación Tau b de Kendall es de 0,748 (alta) cuyo valor de significatividad es $0,000 < 0,05$ es decir que $p < \alpha$, además la gráfica de la recta de regresión muestra que si la gestión de recursos humanos es regular entonces el trabajo en equipo también será regular. (Atausinchi, 2018, p. 69)

Zambrano (2020) en la tesis titulada “Gestión de talento humano percibido por el personal de hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019” de la Universidad Andina del Cusco, manifiesta que su objetivo general es: “Describir cómo es la gestión de talento humano percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del



Cusco – 2019” (p. 6), esta investigación es de alcance descriptivo, y se tomó como población a los 24 colaboradores de la empresa Hoteles Garcilaso E.I.R.L., donde utilizaron como muestra el total de la población, para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento cuestionario. Y llegaron a las siguientes conclusiones:

- Primera: De acuerdo al estudio realizado se concluye que, en cuanto a la gestión de talento humano los trabajadores perciben que la integración de las personas con un promedio de 2.45 es malo, la organización de las personas fue calificado como malo con un promedio de 2.33, la compensación de las personas con un puntaje de 2.18 es malo , mientras que el desarrollo de las personas se consideró como muy malo con un promedio de 1.77 y las únicas dimensiones calificadas como regulares fueron la retención de las personas con un puntaje de 2.89 y la supervisión de las personas con un promedio de 3.28; por lo cual con una calificación promedio de 2.48, la gestión de talento humano es mala. Este resultado refleja que dentro de la empresa no se está tomando en cuenta a los trabajadores y las decisiones no están enfocadas en ellos. Cabe recalcar que en la actualidad el activo más importante con el que cuentan las organizaciones son las personas debido a que aportan ventajas competitivas a la empresa, las cuales permiten diferenciarse de la competencia y sobrevivir en el mercado, por ende, esta mala gestión de talento humano puede generar consecuencias como la desmotivación de los trabajadores, una alta rotación de personal lo que ocasione que la empresa no sea competitiva en el mercado. (Zambrano, 2020, p. 109)



- Segunda: Para la dimensión integración de las personas un 50% de los encuestados manifiestan que es malo, un 29.2% señalan que es regular, un 12.5% consideran que es muy malo, un mínimo 8.3% manifiestan que es bueno y ningún trabajador lo calificó como muy bueno. Con un puntaje promedio de 2.45 se concluye que este proceso es malo. (Zambrano, 2020, p. 109)

En cuanto al indicador reclutamiento se concluye que la empresa tiene una gran debilidad al captar posibles candidatos para ocupar las vacantes de sus puestos de trabajo, a consecuencia de que no se está difundiendo por medios de comunicación masivos sus convocatorias, otro punto importante es que no se realizan convocatorias internas para ocupar estas vacantes, eso en cuanto al reclutamiento. (Zambrano, 2020, p. 109)

En cuanto al proceso de selección no se están aplicando diversas pruebas para filtrar a los candidatos, debido a esto no siempre eligen al mejor, la mayoría de los encuestados perciben que el proceso se realiza de manera imparcial pero que no todos concuerdan en que la empresa considera la experiencia laboral como factor importante al momento de la selección. (Zambrano, 2020, p. 109)

- Tercera: Para la dimensión organización de las personas un 45.8% de los encuestados manifiestan que es malo, un 25% señalan que es regular, un 16.7% consideran que es muy malo, un mínimo 12.5% manifiestan que es bueno y ningún trabajador lo calificó como muy bueno. Con un puntaje promedio de 2.33 se concluye que este proceso es malo. (Zambrano, 2020, p. 109)



Habiéndose analizado los indicadores de orientación de las personas, diseño de cargos y evaluación de desempeño se concluye que en la empresa se está dando una inducción solamente verbal, carecen de documentos de gestión que ayuden a los trabajadores a identificar sus funciones, jefes superiores inmediatos, etc. (Zambrano, 2020, p. 110)

En cuanto al diseño de cargos la mayoría de los trabajadores perciben que la empresa ha previsto todos los cargos que se requieren para el correcto cumplimiento del servicio, por otro lado, también manifiestan que no están ubicados en los puestos de trabajo para lo que están mejor preparados.

El punto más débil es la evaluación de desempeño, ya que no se está evaluando a los trabajadores de manera constante, debido a esto no se está retroalimentando su trabajo diario. (Zambrano, 2020, p. 110)

- Cuarta: Para la dimensión compensación de las personas un 41.7% de los encuestados manifiestan que es malo, un 29.2% señalan que es regular, un 25% consideran que es muy malo, un mínimo 4.2% manifiestan que es bueno y ningún trabajador lo calificó como muy bueno. Con un puntaje promedio de 2.18 se concluye que este proceso es malo. (Zambrano, 2020, p. 110)

Habiéndose analizado los indicadores remuneración, programa de incentivos y prestaciones y servicios se concluye que la mayoría de los trabajadores perciben que el salario que reciben no es de acuerdo al mercado, por otro lado, casi en su totalidad los trabajadores manifestaron que la empresa no paga puntualmente los salarios lo que genera descontento e incomodidad en ellos.



La empresa no tiene un programa de incentivos, pero sí está cumpliendo con el pago de la prestación de los servicios sociales. (Zambrano, 2020, p. 110)

- Quinta: Para la dimensión desarrollo de las personas un 29.2% de los encuestados manifiestan que es malo, un 29.2% señalan que es regular, un 37.5% consideran que es muy malo, un mínimo 4.2% manifiestan que es bueno y ningún trabajador lo calificó como muy bueno. Con un puntaje promedio de 1.77 se concluye que este proceso es muy malo. Habiéndose analizado los indicadores capacitación, desarrollo personal y desarrollo organizacional se concluye que la empresa no está invirtiendo en la mejora de los perfiles de sus trabajadores, debido a este punto, ellos consideran que no se están desarrollando ni personal ni profesionalmente ya que no están mejorando sus 111 habilidades ni ampliando sus conocimientos. Por otro lado, no sienten que son coparticipes de los cambios que se implementan en sus actividades diarias y que la empresa no toma en consideración sus puntos de vista ni sugerencias en beneficio del desarrollo organizacional. (Zambrano, 2020, p. 110)
 - Sexta: Para la dimensión retención de las personas un 29.2% de los encuestados manifiestan que es malo, un 50% señalan que es regular, un 4.2% consideran que es muy malo, un 16.7% manifiestan que es bueno y ningún trabajador lo calificó como muy bueno. Con un puntaje promedio de 2.89 se concluye que este proceso es regular. (Zambrano, 2020, p. 111)
- Habiéndose analizado los indicadores de relaciones con los empleados y seguridad, higiene y calidad de vida se concluye que los trabajadores perciben



que hay una buena comunicación entre administración y ellos, por otra parte, sí consideran que se toma en cuenta sus sentimientos, emociones y reacciones.

(Zambrano, 2020, p. 111)

En cuanto a la seguridad, higiene y calidad de vida los trabajadores perciben que no todas las áreas de trabajo cuentan con los equipos y muebles necesarios para el desarrollo de sus actividades, y que no todas las instalaciones que ocupan son ergonómicas y sienten temor que a la larga genere alguna enfermedad laboral. Sin embargo, la mayoría señala que en la empresa se cuida la seguridad y se evitan los accidentes. (Zambrano, 2020, p. 111)

- Séptima: Para la dimensión supervisión de las personas un 4.2% de los encuestados manifiestan que es malo, un 58.3% señalan que es regular, un 4.2% consideran que es muy malo, un 33.3% manifiestan que es bueno y ningún trabajador lo calificó como muy bueno. Con un puntaje promedio de 3.28 se concluye que este proceso es regular. (Zambrano, 2020, p. 111)

Habiéndose analizado los indicadores de base de datos y sistemas de información se concluye que esta fue la dimensión que obtuvo mejor calificación debido a que si se cuenta con una base de datos de los trabajadores y que esta se actualiza constantemente, también la empresa cuenta con sistemas de información como cámaras de seguridad y control biométrico de asistencia, pero no se están utilizando eficientemente en pro de retroalimentar y acompañar las actividades de los trabajadores. (Zambrano, 2020, p. 111)



2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Gestión

(...) conciben a la gestión como un mecanismo de direccionamiento, por el cual se puede orientar el comportamiento de los miembros de la organización hacia el logro de los propósitos estratégicos, que solo se pueden alcanzar a partir de la acción colectiva. (López & Mariño, 2010, p. 79)

2.2.2. Recursos Humanos

De acuerdo a lo que menciona Chiavenato (2017), los recursos humanos vienen a ser las personas que se incorporan, que se mantienen y colaboran en la institución independientemente del cargo o nivel jerárquico al que estos correspondan. Además, indica que el recurso humano está dividido en 3 niveles: primero el nivel institucional que se refiere a la dirección, segundo el nivel intermedio como la gerencia y la asesoría, tercero y último, pero no menos importante el nivel operacional donde se encuentran los técnicos, operarios, como también los supervisores de primera línea. Ciertamente y de acuerdo a lo que dice el autor el recurso humano es único, dinámico, capaz y lógico, por consiguiente, es el que decide cómo manejar el resto de los recursos de la organización, ayudando a esta a crecer y desarrollarse.

2.2.3. Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos desde una amplia perspectiva organizacional, consiste en la legitimización de que la capacidad humana logre relacionarse con los diferentes procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. Es por eso que, el rol que se le exige a la gerencia vaya más allá de lo habitual (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), que obtengan nuevos conocimientos,



que le permitan impulsar, detectar, apoyar, rendir determinadas situaciones y motivar las capacidades de sus colaboradores y del mismo; con el fin de generar un cambio organizacional (Tejada, 2003).

Chiavenato (2012); se refiere a la gestión de recursos humanos como la función administrativa destinada a la adquisición, entrenamiento, evaluación, y remuneración de los colaboradores. Indica que, en cierto sentido todos los colaboradores de esta área se encuentran involucrados en ciertas actividades tales como el reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. En efecto la gestión del recurso humano es el proceso empleado al incremento de habilidades, conocimientos y aptitudes de cada miembro de las organizaciones.

2.2.3.1. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos. Según Chiavenato (2017),

los objetivos principales del área de RRHH son:

- Lograr, crear, conservar y desarrollar personas habilidosas, motivadas para conseguir los fines y/o metas trazadas por las organizaciones.
- Establecer, desarrollar y conservar el clima y ambiente organizacional, las condiciones de trabajo y la jerarquía organizacional para que los colaboradores realicen satisfactoriamente sus tareas, como también el logro de sus objetivos individuales.
- Agregar valor a la organización mediante el logro de la eficiencia y eficacia de los colaboradores al realizar sus tareas organizacionales.
- Construir un capital humano con habilidades y destrezas.



- Aumentar las ventajas competitivas, fijar la competitividad y sustentabilidad de la empresa, mediante el establecimiento de un capital humano con competencias básicas.

2.2.3.2. Procesos Básicos de la Gestión de Recursos Humanos. Chiavenato (2017), manifiesta que el ciclo de gestión de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos interrelacionados entre sí, estos son:

- Proceso de provisión del recurso humano.
- Proceso de organización del recurso humano.
- Proceso de retención del recurso humano.
- Proceso de desarrollo del recurso humano.
- Proceso de auditoría del recurso humano.

2.2.4. Proceso de Provisión de Recursos Humanos

Chiavenato (2017), menciona que los procesos para provisionar, son responsables de abastecer los insumos humanos, los cuales se basan en reclutar y seleccionar al personal de la organización, con las capacidades necesarias para un determinado puesto de trabajo. Los cuales se detallan a continuación:

2.2.4.1. Reclutamiento. El reclutamiento está centrado en captar candidatos

competentes, cualificados y capacitados, internos o externos a la organización. Los esfuerzos del reclutamiento como los de la empresa deben estar relacionados a la planificación de los recursos humanos (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016).

El reclutamiento es el conjunto de procedimientos, donde su principal y único objetivo es captar candidatos potencialmente competentes y capacitados para



ocupar dicho puesto de trabajo dentro de una determinada organización. En efecto este es un sistema por el cual la organización publica las oportunidades de trabajo vigente. Por otra parte, para obtener un reclutamiento eficaz se debe captar un número suficiente de candidatos para así poder realizar un proceso de selección eficiente, seleccionando al más capaz (Chiavenato, 2017).

A. *Etapas de Reclutamiento.* Según Chiavenato (2017) existen 3 etapas de reclutamiento, los cuales se detallan continuación:

- Investigación interna de las necesidades. Es la determinación de las necesidades del recurso humano en un corto, mediano y largo plazo; se tiene que precisar las necesidades, objetivos de crecimiento y desarrollo; esta investigación no es ocasional, si no, es continua; es por eso que incluye todas las áreas de la organización para conocer todos los requisitos, características y el perfil de los nuevos recursos humanos que se integrarán a la organización (Chiavenato, 2017).
- Investigación externa del mercado. Esta investigación se realiza con el fin de segmentar y diferenciar al recurso humano, posibilitando su estudio y conclusión. Existen dos aspectos sustanciales en esta investigación, los cuales son: segmentación del mercado de los colaboradores, y la identificación de las fuentes de reclutamiento (Chiavenato, 2017).
- Definición de las técnicas de reclutamiento. En el mercado existen distintas fuentes de recursos humanos que deben determinarse y situarse para influir en estas mediante las múltiples técnicas de



reclutamiento, para lograr la atracción de nuevos candidatos (Chiavenato, 2017).

B. Medios de Reclutamiento. Según Chiavenato (2017) existen 3 medios de reclutamiento, las cuales se detallan a continuación:

- Reclutamiento interno. Este sucede cuando una determinada empresa busca ocupar un puesto de trabajo por medio de un reajuste de sus colaboradores, estos vendrían a ser: los ascensos, las transferencias o transferencias con ascensos los cuales se denominan movimientos verticales, horizontales y diagonales respectivamente (Chiavenato, 2017).
- Reclutamiento externo. Cuando se habla del reclutamiento externo se refiere al reclutamiento de colaboradores nuevos del exterior de la empresa. Y esto sucede cuando existe una nueva vacante o puesto de trabajo dentro de la organización y quieren cubrirla por personas ajenas extraídas mediante las técnicas de reclutamiento. En este mismo orden el autor menciona que el reclutamiento externo se manifiesta en distintos tipos de candidatos los cuales son: los reales o potenciales, disponible o empleados por otras empresas, mediante una o varias técnicas de reclutamiento (Chiavenato, 2017).

Según Chiavenato (2017) las técnicas de reclutamiento externo son:

- Archivos de candidatos los cuales se presentaron espontáneamente en anteriores procesos de reclutamiento.



- Candidatos recomendados por otros colaboradores de la misma empresa.
- Anuncios y/o carteles expuestos en el exterior de la empresa.
- Candidatos por medio del contacto de sindicatos o asociaciones de la misma empresa.
- Candidatos por medio de contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantas, instituciones académicas como también en programas o centros de vinculación de empresa/estudiante.
- Buscar candidatos por medios de ferias, conferencias, cursos de empleos en universidades e institutos.
- Realizar convenios empresariales con empresas que se encuentren en el mismo mercado.
- Publicar anuncios en periódicos y revistas.
- Buscar candidatos en agencias de colocación.
- Realizar viajes de reclutamiento en distintas localidades.
- Realizar el reclutamiento por internet.

Las distintas técnicas de reclutamiento anteriormente mencionadas son los métodos o medios de comunicación por los cuales las organizaciones manifiestan la existencia de oportunidad de empleo dentro de dicha organización en las fuentes de recursos humanos más oportunas.



Siguiendo con lo expuesto por el autor podemos decir que el reclutamiento externo se da cuando ya se realizó un reclutamiento interno y no se consiguió a un colaborador adecuado para el puesto.

➤ El reclutamiento mixto. Para lograr un mejor resultado las organizaciones realizan ambos reclutamientos debido a que estos se complementan entre sí, ya que al realizar un reclutamiento interno se genera un nuevo puesto de trabajo la cual debe ocuparse por medio de un reclutamiento externo a menos que se cancele dicho puesto. Por otra parte, al realizar el reclutamiento externo, se le debe brindar un reto y oportunidad al nuevo colaborador, para que este no busque lo mencionado en otra organización (Chiavenato, 2017).

2.2.4.2. Selección. Explora entre los postulantes reclutados al más apto para la vacante vigente, con el fin de conservar o incrementar la eficiencia y el desempeño del recurso humano y de la organización (Chiavenato, 2017).

Chávez (2015), señala que la selección del personal, está encaminada a obtener o proveer de recursos humanos a la organización. Parte de la idea de “el candidato adecuado para el puesto adecuado”. Sigue una secuencia precisa que inicia con el reclutamiento, sigue con la entrevista, donde se toman en consideración las políticas de selección y, finalmente, tiene lugar la evaluación de los conocimientos y de la personalidad del aspirante. Posteriormente se ejecuta una investigación de antecedentes personales y laborales que permiten comprobar los datos obtenidos en la entrevista. El proceso termina cuando el



jefe inmediato o el encargado de personal han dado su visto bueno para el ingreso del solicitante.

A. Técnicas de selección. Según Chiavenato (2017) las técnicas de selección se clasifican de la siguiente manera:

- Entrevista de selección. A pesar de considerarse la técnica más imprecisa, intrínseca y de carecer de bases científicas, es la técnica más común y utilizada, la que mayor crédito tiene a la hora de elegir al candidato adecuado, esta es aplicada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. La entrevista personal también se aplica, en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, orientación profesional, en la evaluación del desempeño, etcétera. Todas estas se deben entrevistar con destreza y tacto de manera que se obtengan los resultados esperados (Chiavenato, 2017).
- Pruebas de conocimiento o habilidades. Son herramientas que se evalúan por medio del estudio y el ejercicio; los conocimientos y capacidades adquiridas. Buscan determinar el grado de aptitud, habilidad y conocimiento profesional que requiere el puesto. Existen diversas pruebas por lo que se clasifican según el método área o forma (Chiavenato, 2017).
- Exámenes psicométricos. Estos se basan en las diferencias físicas o de personalidad; evalúan la variación en las aptitudes de un colaborador en relación a un conjunto de personas patrón de



comparación. De esta manera los resultados de los exámenes psicológicos se comparan con las estadísticas obtenidas dándoles un valor en percentil frente al patrón de comparación (Chiavenato, 2017).

- Exámenes de personalidad. Se utilizan para evaluar los diversos rasgos de personalidad ya sean por el carácter o temperamento natural; un rasgo de personalidad es la peculiaridad destacada del individuo que lo diferencie de un grupo determinado (Chiavenato, 2017).
- Técnicas de simulación. Las técnicas de simulación se refieren a las técnicas de dinámica de grupo. El punto de partida de esta técnica es el drama, donde se reconstruye en un escenario, en el presente, un acontecimiento más cercano a la realidad. La técnica fundamental es el psicodrama, se basa en la teoría general de los papeles (cada individuo representa una forma de comportamiento, individual o grupalmente), estableciendo lazos habituales o nuevos. Actúa como en su vida cotidiana, lo cual posibilita evaluar y diagnosticar su propia conducta (Chiavenato, 2017).

B. Etapas de la entrevista de selección. Según Chiavenato (2017) la

entrevista de selección atraviesa 5 etapas:

- Preparación de la entrevista.
- Preparación del ambiente.
- Desarrollo de la entrevista.



- Cierre de la entrevista.
- Evaluación del candidato.

2.2.5. Proceso de Organización de Recursos Humanos

Los procesos para organizar al recurso humano, se fundamentan en diseñar básicamente las actividades que cada persona debe desarrollar dentro de la organización, en ese sentido este proceso ayuda y guía a los colaboradores a lograr un óptimo desempeño. Siguiendo este lineamiento entendemos que aquí es donde se diseña cada puesto de trabajo, para posteriormente colocar a una persona a cargo de desarrollar el mismo, seguidamente de una evaluación de desempeño (Chiavenato, 2017).

2.2.5.1. Diseño de Puestos. El diseño de puestos es la descripción del contenido del puesto, métodos de trabajo y la relación con la organización, con el fin de cumplir los diferentes requisitos: sociales, organizacionales, tecnológicos y personales del recurso humano que ocupara el puesto (...) (Chiavenato, 2017).

A. Dimensiones Esenciales. Según Chiavenato (2017) existen 5

dimensiones esenciales para un puesto, que se explicaran a continuación:

- Variedad. Es la cantidad y las distintas habilidades y aptitudes que reclama el puesto. Para lograr que las tareas organizacionales no sean repetitivas se debe usar distintos componentes y procedimientos como también residir en la gama de operaciones del trabajo, de tal manera lograr eliminar las rutinas y volviendo estas más desafiantes. Del mismo modo esta implica que el ocupante del puesto demuestre sus



conocimientos y habilidades para operar los diversos equipos y procedimientos al momento de realizar sus tareas organizacionales. Ya que si el trabajo se vuelve monótono afectaría en las relaciones laborales, y este estaría estrictamente programado por terceros, como también los insumos dependerán del gerente generando límites en el área de trabajo. El autor menciona que se debe introducir la variedad para que los distintos ocupantes programen y planteen sus tareas, sintiéndose más cómodos teniendo libertad al realizarlas, para lograr que los ocupantes sean proactivos y creativos (Chiavenato, 2017).

- **Autonomía.** Es el criterio y grado de independencia de cada colaborador al momento de planear y realizar sus funciones, esta dimensión se basa en generar mayor autonomía e independencia programando sus tareas, de igual forma está conectada con la supervisión directa del gerente. Cuando el colaborador demuestre mayor autonomía, el periodo de supervisión disminuirá y al mismo tiempo se generará autoadministración. Cuando las tareas están predeterminadas, los intervalos de trabajo son rígidos y la movilidad es restringida se genera falta de autonomía y sin esta los colaboradores pierden la libertad al momento de la elección de los métodos y programaciones de sus tareas organizacionales (Chiavenato, 2017).
- **Significado de la tarea.** Es el efecto identificable que un determinado puesto genera en los demás; es la interdependencia y la participación entre el puesto y la organización, de tal manera que mayor sea el



significado de la tarea mayores serán las responsabilidades del colaborador en cuestión, creando así mayor importancia a su labor y por consiguiente al mismo; pudiendo distinguir lo importante de lo que no lo es; como también el colaborador adecuará el puesto a las necesidades internas o externas del cliente. Cuando un colaborador se resigna a solo recibir órdenes sin refutar sobre estas, ocurre la falta de significado en sus tareas, ya que para que estas tengan significado deben tener una explicación total de todo lo que realizara (Chiavenato, 2017).

- Identificación con la tarea. Esta dimensión se basa en la posibilidad en que el colaborador ejecute una función en su totalidad o parcial, e identifique claramente el resultado y lograra identificarse cuando realiza su trabajo de forma integral dándole la sensación de totalidad y objetivo alcanzado, ya que si las realiza a medias o las deja incompletas quiere decir que el colaborador no está identificado con dicha tarea (Chiavenato, 2017).
- Realimentación. Es la evaluación de la eficiencia en su desempeño, la información que recibe el colaborador al momento de realizar sus tareas, esta es proporcionada por los mismos resultados del trabajo hecho, los cuales son perfectamente visibles y palpables. Con la realimentación se obtiene una evaluación continua y directa del desempeño de cada colaborador, sin embargo, cuando la tarea es realizada por más de un colaborador no habrá probabilidad de conocer sus resultados, ya que la realimentación solo se da cuando el



colaborador percibe los resultados de su trabajo individual (Chiavenato, 2017).

2.2.5.2. Descripción y Análisis de Puestos. Chiavenato (2017), explica que:

La descripción de un puesto es un proceso que define las tareas, responsabilidades y obligaciones del colaborador dentro de cada puesto de la organización. Esta describe detalladamente las atribuciones y la periodicidad del puesto, los métodos para la realización de las tareas y objetivos a alcanzar. Básicamente en la descripción de puestos se mencionan aspectos significativos del puesto (Chiavenato, 2017).

“Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos)” (Chiavenato, 2017, p. 194).

A. Factores de Especificación. Según Chiavenato (2017) los factores de especificación se dividen en 4 requisitos:

- Requisitos intelectuales: escolaridad indispensable, experiencia indispensable, adaptabilidad del puesto, iniciativa y aptitudes requeridas (Chiavenato, 2017).
- Requisitos físicos: esfuerzo físico, concentración visual, destrezas y complexión física requerida (Chiavenato, 2017).
- Responsabilidades adquiridas: supervisión de personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos, relaciones internas o externas e información confidencial (Chiavenato, 2017).



- Condiciones de trabajo: ambiente y riesgo de trabajo (Chiavenato, 2017).

2.2.5.3. Evaluación de Desempeño. Es la valoración sistemática del desempeño y potencial de desarrollo del colaborador dentro de un determinado puesto. La evaluación del desempeño es conocida en las organizaciones como la evaluación de la eficiencia, informes de avance, evaluación de méritos, etc. Toda evaluación se emplea para estimar el valor y estimular las cualidades del colaborador (...) (Chiavenato, 2017).

A. Objetivos de la Evaluación de Desempeño. Según Chiavenato (2017), la evaluación del desempeño es un instrumento o medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para lograr dicho objetivo, la evaluación de desempeño procura alcanzar una serie de objetivos intermedios, estos son:

- Adecuación del individuo al puesto.
- Capacitación.
- Promoción.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.



- Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

B. Factores que Afectan el Desempeño en el Puesto. Según Chiavenato (2017), los factores que afectan el desempeño en el puesto son los siguientes:

- Capacidades del individuo. (Suárez et al., 2007) mencionan que: De esta manera, las capacidades son entendidas como una etapa superior de desarrollo de los procesos psíquicos; una particularidad psicológica que diferencia a un individuo de otro, cualifica la personalidad en la ejecución de las tareas y como una formación psicológica en la que se sintetizan otras particularidades de la personalidad. Se caracterizan como una formación que es síntesis en la personalidad y a la que le son propias formas peculiares de desenvolvimiento de los procesos psíquicos generalizados, condicionan el éxito en la actuación del individuo. (p. 31)
- Desempeño en el puesto. Robbins & Judge (2013, como se citó en Mamani & Cáceres, 2019) afirma que “El desempeño laboral depende de las habilidades intelectuales o físicas que el trabajador requiere, para el eficiente desempeño de sus funciones, haciéndose de este modo necesario el estudio actualizado del perfil de los mismos” (p. 8).



- Percepciones de la función. La psicología describe a la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia, la cual basa en reconocer, interpretar y buscar el significado, para elaborar opiniones en cuanto a las diferentes sensaciones adquiridas del ambiente físico y social, donde se ven involucrados distintos procesos psíquicos tales como el aprendizaje, la memoria y la simbolización (Vargas, 1994).
- Esfuerzo individual. Son los elementos subjetivos al recurso humano como el empeño, la auto exigencia, la disposición, aliento, desvelo, voluntad o actitud en la realización de alguna tarea (Vinuesa, 2002).

2.2.6. Proceso de Retención de Recursos Humanos

Los procesos para retener al recurso humano, requiere atenciones particulares, en incentivar y/o recompensar a los colaboradores, brindado higiene y seguridad en el trabajo, y manteniéndolos motivados para alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2017).

2.2.6.1. Remuneración. Robbins & Coulter (2005), indican que, los gerentes deben

desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del trabajo y del lugar de trabajo para mantener motivado al personal. La compensación organizacional incluye distintos tipos de recompensas y prestaciones, como sueldos y salarios base, aumentos de sueldos y salarios, pagos de incentivos y otras prestaciones y servicios.

La remuneración es la recompensa que recibe el colaborador por realizar las tareas organizacionales. Es decir, es un vínculo de intercambio entre los colaboradores y la institución. La remuneración económica puede darse de dos



maneras, directa o indirecta y cada colaborador negocia su trabajo para obtenerla (Chiavenato, 2017).

A. Tipos de Remuneración. Según Chiavenato (2017), los tipos de remuneración son:

- Remuneración económica directa, esta viene a ser el pago recibido por cada colaborador representados en forma de bonos, salarios, premios y comisiones (Chiavenato, 2017).
- Remuneración económica indirecta, estos están desprendidos de las cláusulas del contrato colectivo laboral y del plan de prestaciones determinado por la organización. Estos contienen las gratificaciones, vacaciones, horas extras, participación de utilidades, subsidios para alimentación, transporte, seguro de vida, entre otros (Chiavenato, 2017).

2.2.6.2.Prestaciones Sociales. Las prestaciones sociales es un elemento fundamental dentro de la remuneración, ya que forma parte de la remuneración indirecta, busca satisfacer las necesidades personales de los colaboradores. Sus elementos más significativos son: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera (Chiavenato, 2017).

A. Tipos de Prestaciones Sociales. Chiavenato (2017), define a las prestaciones sociales, según su naturaleza, de la siguiente manera:



- Prestaciones económicas. Según Chiavenato (2017) , son percibidas en forma de dinero, cheque de pago, y obligaciones de seguridad social, estas son:
 - Aguinaldo
 - Vacaciones
 - Vivienda
 - Ayuda para jubilación
 - Gratificaciones
 - Planes de préstamo
 - Complemento de salario en caso de ausencia prolongadas por enfermedad
 - Reembolso o pago de medicinas

- Prestaciones extraeconómicas. Según Chiavenato (2017), son percibidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para el colaborador, estas son:
 - Alimentos
 - Gastos médicos y plan dental
 - Servicio social y asesoría
 - Club o agrupación gremial
 - Seguro de vida en grupo
 - Transporte de casa a la empresa
 - Horario flexible para la entrada y salida del personal de oficina



2.2.6.3. Calidad de Vida. La calidad de vida conlleva crear, conservar y mejorar el ambiente laboral, tanto en las condiciones físicas como en las condiciones psicológicas y sociales. Todo lo dicho se resume en un ambiente laboral agradable y acogedora, logrando una mejora sustancial de la calidad de vida de los colaboradores dentro y fuera de la organización (Chiavenato, 2017).

A. Higiene Laboral. La higiene laboral son pautas y procedimientos que busca resguardar la integridad mental y física de cada colaborador, cuidándolos de los riesgos al que cada uno está expuesto. Esta se encuentra girando entorno al diagnóstico y la prevención de los males ocupacionales, donde se estudia 2 variables las cuales son: el ser humano y su ambiente laboral (Chiavenato, 2017).

B. Condiciones Ambientales Laborales. Según Chiavenato (2017), existen tres grupos de condiciones que influyen en gran medida en el trabajo:

- Condiciones ambientales: iluminación, temperatura, ruido, etcétera.
- Condiciones de tiempo: duración de la jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etcétera.
- Condiciones sociales: organización informal, relaciones, estatus, etcétera.

C. Seguridad Laboral. Seguridad laboral está compuesta por medidas educativas, técnicas, médicas y psicológicas que buscan prevenir circunstancias accidentales ya sea erradicando las condiciones inseguras de su entorno o guiar a los colaboradores a emplear prácticas de prevención, para así lograr un mejor desempeño (...) (Chiavenato, 2017).



2.2.6.4. Relaciones con los Colaboradores. Hace referencia a las tareas de Recursos

Humanos, al trato y la rotación de los colaboradores dentro de la organización, el contacto entre colaboradores tiene que ver con las medidas disciplinarias, además hace alusión a los ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y cesión. Sin embargo, el área de Recursos Humanos actúa en la retaguardia como función de staff, es decir, como asesoría interna, delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea en cuanto a las prácticas cotidianas del área (Chiavenato, 2017).

- A. *Movimientos del Personal.*** Las organizaciones se caracterizan por los movimientos constantes de los colaboradores dentro de la organización, se trata de un flujo continuo del recurso humano, con movimientos que implican admisiones, transferencias, ascensos, apartamiento por jubilación y despidos (Chiavenato, 2017).
- B. *Políticas de Despidos.*** Los despidos deben ser realizados con mucho cuidado y tacto por la organización, más aún cuando se trata de una gran cantidad de colaboradores, así como en los casos de adelgazamiento y de recortes de personal, por diversas causas. El despido es la sanción más estricta que la organización puede aplicar a un colaborador (Chiavenato, 2017).
- C. *Disciplina.*** Disciplina hace referencia a la manera en que los colaboradores se conducen a sí mismos, de acuerdo a las reglas establecidas dentro de la organización. Se trata de la autodisciplina, esto quiere decir, el control que poseen los colaboradores sobre si mismas sin



necesidad de tener una vigilancia externa. Por ende, la disciplina es el estado de autocontrol, de una conducta ordenada y responsable del colaborador. Este nos indica el grado de auténtico trabajo en equipo en la organización (Chiavenato, 2017).

2.2.7. Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos

Los procesos para desarrollar al recurso humano, se fundamentan en capacitar, para así ampliar el desarrollo profesional, como también personal de cada uno de los colaboradores y el desarrollo organizacional. De manera que se incremente las competencias organizacionales (Chiavenato, 2017).

2.2.7.1. Capacitación y Desarrollo de Personal. Este es un proceso formativo de

corto plazo y es aplicado de forma organizada y/o estructurada, enfocado en que los colaboradores obtengan conocimientos, desarrollen habilidades y competencias para un óptimo logro de los objetivos trazados en la organización. Las capacitaciones están enfocadas en transmitir los conocimientos específicos y necesarios para realizar de la manera adecuada funciones, tareas determinadas, y al mismo tiempo desarrollando competencias y habilidades en cada colaborador (Chiavenato, 2017).

A. Contenido de la capacitación. Según Chiavenato (2017), la capacitación abarca cinco formas de cambio de la conducta:

- Transmisión de información. el contenido de los programas de capacitación es acerca de la empresa, sus productos y servicios, organización y políticas, reglas y reglamentos. Es una base de conocimientos para que los colaboradores sepan que realizar, cómo,



cuando y dónde. También cubre la transmisión de conocimientos nuevos de manera que los colaboradores crezcan en la empresa (Chiavenato, 2017).

- Desarrollo de habilidades. Las capacidades, habilidades y conocimientos, van de la mano con el desempeño del puesto presente o de posibles tareas futuras. Esta capacitación está orientada hacia la ejecución adecuada de las tareas y operaciones, esto quiere decir saber cómo aplicar los conocimientos admitidos (Chiavenato, 2017).
- Desarrollo de actitudes. Consiste en el cambio de actitud de los colaboradores, modificando las actitudes negativas a positivas, de manera que aumente la motivación, la sensibilidad de gerencia y supervisión de los sentimientos y reacciones de los colaboradores. Implica la obtención de nuevos hábitos y actitudes, en relación con los clientes o técnicas de venta (Chiavenato, 2017).
- Desarrollo de conceptos. La capacitación consiste en elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, con el fin de facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, para elevar así el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios (Chiavenato, 2017).
- Creación de competencias individuales. Consiste en crear y desarrollar las competencias individuales en los colaboradores, aumentando sus



conocimientos, habilidades, juicio y actitudes frente a situaciones que se presenten (Chiavenato, 2017).

2.2.7.2.Desarrollo Organizacional. El desarrollo organizacional busca mantenerse en el pensamiento administrativo, debido a que desde su comienzo muestra una apreciación dinámica de las organizaciones, cultura organizacional y cambio organizacional (Sánchez, 2009).

Según Chiavenato (2017), el desarrollo organizacional está conformado por tres supuestos básicos, los cuales detallaremos a continuación:

- **Organización.** Es un sistema orgánico sumergido en un ambiente adverso, en el cual se intercambia energía, información y dinero, entonces se puede definir como un sistema socio-técnico abierto, el cual contiene relaciones de entradas, salidas y retroalimentación a el fin de permanecer en el tiempo; además existen procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, los cuales permiten interrelacionarse con el entorno (Velásquez, 2007).
- **Cultura organizacional.** Cambiar la cultura organizacional es el único camino viable que una organización puede tomar, es decir, modificar los sistemas donde viven y trabajan los colaboradores. La cultura organizacional representa una forma de vida, creencias, expectativas y valores, una manera de relacionarse todos en la organización. Cada organización y/o institución tiene su propia cultura y valores, este es un sistema complejo y humano con peculiaridades innatas (Chiavenato, 2017).



- Cambio organizacional. Las organizaciones se encuentran envueltas en un ambiente dinámico y de constantes transformaciones, las cuales deben adaptarse a los distintos cambios como condición básica de supervivencia. Hoy en día el mundo se distingue por los constantes cambios exponenciales y el desarrollo organizacional es una de las respuestas al cambio. El desarrollo y éxito de las organizaciones se encuentra influido por los distintos avances económicos, tecnológicos, políticos, etc. (Chiavenato, 2017).

A. **Clases de Cambio Organizacional.** Según Chiavenato (2017), en las organizaciones existen cuatro clases de cambios estas son:

- Cambios estructurales. Son aquellos que alteran la estructura organizacional, las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.
- Cambios en la tecnología. Son aquellos que alteran las instalaciones, maquinas, equipos y los procesos, para producir sus productos y servicios.
- Cambios en los productos o servicios. Son aquellos que alteran los objetivos de la organización y/o institución.
- Cambios culturales. Son los cambios que se generan en los colaboradores, ya sea, en sus comportamientos, actitudes, aspiraciones, etc.



2.2.8. Proceso de Auditoria y/o Evaluación de Recursos Humanos

Los procesos para auditar y/o evaluar al recurso humano, son lo que dan lugar al seguimiento y medición continuo del desempeño que desarrollan los colaboradores, para controlar el desempeño es vital tener la información necesaria al respecto, para posteriormente poder verificar los resultados (Chiavenato, 2017).

2.2.8.1. Base de Datos de Recursos Humanos. La base de datos es un sistema que

sirve para almacenar datos correctamente codificados para el procesamiento y adquisición de información; la base de datos son carpetas organizadas de manera racional que facilita el acceso a los datos permitiendo una continua actualización, logrando así mayor eficiencia y eliminando errores (Chiavenato, 2017).

Según Chiavenato (2017) las diversas bases de datos, nos permite almacenar información de diferentes rubros a cerca de los colaboradores, estos son:

- Inventario de personal: “Datos personales sobre cada empleado para organizar un inventario de personal” (Chiavenato, 2017, p. 387).

Es un documento de gestión de personal que consigna tanto datos personales como laborales recopilados de los recursos humanos como el nombre, edad, género, entre otros para hacer un seguimiento y en base a ello tomar decisiones, para organizarlos y tener un control adecuado y constante de los mismos.

- Registro de puestos: “Datos sobre los ocupantes de cada puesto para crear un registro de puestos” (Chiavenato, 2017, p. 387).



Es la relación de puestos que requiere una organización, diseñado de acuerdo a las necesidades de las mismas con los datos de los colaboradores de cada puesto.

- Registro de áreas: “Datos sobre los colaboradores de cada área, departamento o división, para crear un registro de áreas” (Chiavenato, 2017, p. 387).

Es el registro de datos de los recursos humanos que conforman cada área, departamento o división para poder determinar y adecuar sus funciones y actividades.

- Registro de remuneración: “Datos sobre los sueldos e incentivos salariales para constituir un registro de remuneración” (Chiavenato, 2017, p. 387).

Es un documento de gestión donde se visualiza la escala salarial, incentivos y/o bonificaciones, etc. otorgadas a todos los recursos humanos que pertenecen a alguna entidad o institución, bajo algún contrato elaborado por el empleador hacia los recursos humanos. Este registro agiliza y contribuye a la correcta retribución.

- Registro de prestaciones médicas: “Datos sobre las prestaciones y la seguridad social para establecer un registro de prestaciones médicas” (Chiavenato, 2017, p. 387).

Es un documento donde se contempla todas las atenciones médicas, rehabilitaciones físicas, gastos de traslados, etc., causadas por accidentes laborales o enfermedades. Para que este registro sea viable, todos los



recursos humanos de una entidad deben contar con el seguro social para garantizar su salud.

- “Datos sobre candidatos, cursos y actividades de capacitación, entre otros.” (Chiavenato, 2017, p. 387).

2.2.8.2.Ética y Responsabilidad Social. Ética es el conjunto de valores y principios impuestos por la sociedad que guían la conducta humana, generando un equilibrio en el contexto social y esta se relaciona así mismo con la justicia social (Chiavenato, 2017).

La responsabilidad social es el actuar responsablemente, realizando actividades y compromisos tanto los colaboradores como la organización que beneficie a la sociedad; esto implica que la organización se encargue de examinar y pagar los costos sociales que la misma genere. Además, debe definir el rol social a desempeñar, asumiendo las responsabilidades ante la comunidad o sociedad (Chiavenato, 2017).

A. Balance Social. Es un documento que se presenta anualmente, en el cual se manifiesta el rol desempeñado, las actividades económicas, sociales y ambientales de la organización. Además, es un instrumento que permite la interacción organizacional con los stakeholders (Chiavenato, 2017).

B. Auditoría de Recursos Humanos. La auditoría de recursos humanos se refiere al análisis de políticas, prácticas, y a la evaluación de la actividad actual de los colaboradores de una organización, con el fin de establecer recomendaciones y propuestas. El propósito fundamental es exponer cómo funciona el programa, identificando aquellas donde el costo no



compensa, las prácticas y condiciones perjudiciales y aquellas que deben incrementarse en la organización. La auditoría es básicamente un sistema de revisión y control, que comunica sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo a la administración y más aún cuando esta es descentralizada. La auditoría alcanza gran importancia debido a la tendencia moderna, ya que influye en la transformación del gerente en un administrador de recursos humanos (Chiavenato, 2017).

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Recursos Humanos

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea” (...) (Chiavenato, 2017, p. 81).

2.3.2. Organización

La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno (Velásquez, 2007, p. 132).



2.3.3. Provisión

“Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización” (...) (Chiavenato, 2017, p. 112).

2.3.4. Dirección

“La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad” (Ruiz, 2012, p. 11).

2.3.5. Gerencia

“Gerencia puede definirse como el conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa” (Ramírez, 2009, p. 24).

2.3.6. Asesoría

Asesoría es el derivado del verbo latino assidére, significa “estar sentado al lado” y se ha empleado en múltiples direcciones del conocimiento, en las diferentes épocas. En la actualidad ha tomado un significado particular y forma parte del vocablo empleado por el sistema educativo de las universidades, es utilizado como forma de preparación en el puesto de trabajo. (Pérez et al., 2017, p. 104)

2.3.7. Gestión

“La gestión implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y



hegemonías dentro de una determinada organización o institución” (Huergo, 2003, p. 3).

2.3.8. Toma de Decisiones

“Es uno de los momentos de mayor significado y trascendencia en el proceso administrativo y corresponde a los altos niveles de dirección organizacional y en muchos casos mide su capacidad y acierto en la delegación de funciones” (Cano, 2017, p. 76).

2.3.9. Proceso

Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. (Bravo, 2011, p. 31)

2.3.10. Diseño Organizacional

El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios (...). (Gareth, 2008, p. 9)



2.3.11. Retención del Personal

(...) La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. (Chiavenato, 2009, p. 409)

2.3.12. Aptitudes

Según Pérez (2010) “Epistemológicamente hablando, el concepto de aptitud tiene su origen en el latín aptus que significa “capaz para”. Este término hace referencia a todas aquellas características psicológicas que permiten diferenciar de manera individual las múltiples situaciones de aprendizaje” (p. 653).

2.3.13. Integración

“La integración hace referencia a la forma en la cual se relacionarán las distintas áreas para mejorar la eficiencia de la organización en general” (Marcó et al., 2016, p. 80).

2.3.14. Políticas

Las políticas son los criterios y lineamientos que se deben tener en cuenta al momento de tomar decisiones sobre todo lo que ocurre dentro de la organización. Siguiendo con el mismo orden de ideas podemos considerar a estas como guías que encaminan el accionar de los miembros de una organización. (Cano, 2017, p. 29)



2.3.15. Potencial de Desarrollo

“La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera” (Chiavenato, 2009, p. 248).

2.3.16. Desarrollo

“Es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos” (Chiavenato, 2009, p. 260).

2.3.17. Retroalimentación

“Son las acciones o información que se genera alrededor de las salidas y se convierte por lo tanto en una calificación de los procesos organizacionales” (Cano, 2017, p. 18).

2.3.18. Costo

“Se define costo como la erogación económica que se hace para obtener un bien o un servicio, con la intención de que genere ingresos o beneficios en el futuro” (Yermanos & Correa, 2011, p. 8).

2.3.19. Auditoria de Recursos Humanos

Mee (1958, como se citó en Chiavenato, 2017) afirma que “Es un análisis de las políticas y las prácticas de personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, así como las sugerencias para su mejoría” (p. 405).



2.4. Marco Institucional

2.4.1. Reseña Histórica

El distrito de San Sebastián fue creado en el gobierno del presidente Ramón Castilla, el cual creó las primeras municipalidades del país tanto distritales como provinciales; el distrito de San Sebastián, es parte de los 8 distritos que constituyen la provincia del Cusco. La Municipalidad distrital de San Sebastián se fundó el 2 de enero de 1857 (Municipalidad Distrital de San Sebastián, 2021).

Su territorio tiene una extensión de 89,44 km cuadrados y una altitud de 3295 m s.n.m. Este distrito se encuentra dentro del conurbano de la ciudad del Cuzco. La población ha crecido bastante en los últimos años. (Municipalidad Distrital de San Sebastián, 2021, p. 1)

2.4.2. Naturaleza de la Institución

“La Municipalidad distrital de San Sebastián es un órgano de gobierno local, que emana de la voluntad popular, con personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa, en los asuntos de su competencia” (Municipalidad Distrital de San Sebastián, 2021).

2.4.3. Misión

“Es que “la Municipalidad Distrital se constituya y posicione como gobierno local promotor del desarrollo integral, concertado y sostenible de su ámbito, para el logro de una mejor calidad de vida de su población”” (Municipalidad Distrital de San Sebastián, 2021).



2.4.4. Visión

“Ser una Municipalidad moderna, exitosa, participativa, eficiente y efectiva que trabaja con visión de futuro preservando su ambiente y patrimonio cultural que goza de la confianza y credibilidad de su población” (Municipalidad Distrital de San Sebastián, 2021).

2.4.5. Valores Institucionales

Según la Municipalidad distrital de San Sebastián (2021) los valores institucionales son:

- Integridad
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Compromiso social
- Transparencia
- Equidad

2.4.6. Bases Legales

Según los documentos de gestión ROF y POI de la Municipalidad distrital de San Sebastián (2021) las bases legales son:

- Constitución política del Perú.
- Ley N° 27783 – Ley de base de descentralización.
- Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27658 – Ley de Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 30225 – Ley de contrataciones del estado y sus modificatorias.
- Ley N° 22056 – Ley del Sistema Nacional de Abastecimiento.



- Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 27806 – Ley de Transparencia y acceso a la información Pública.
- Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las entidades del Estado.
- Ley N° 28245 – Ley del Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.
- Ley N° 29151 – Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales.
- Ley N° 30204 – Ley que regula la Transferencia de la Gestión Administrativa de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.

2.4.7. Ubicación

La Municipalidad Distrital de San Sebastián, tiene su domicilio en la Plaza de Armas del Distrito de San Sebastián (Municipalidad Distrital de San Sebastián, 2021).



2.4.8. Organigrama.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN

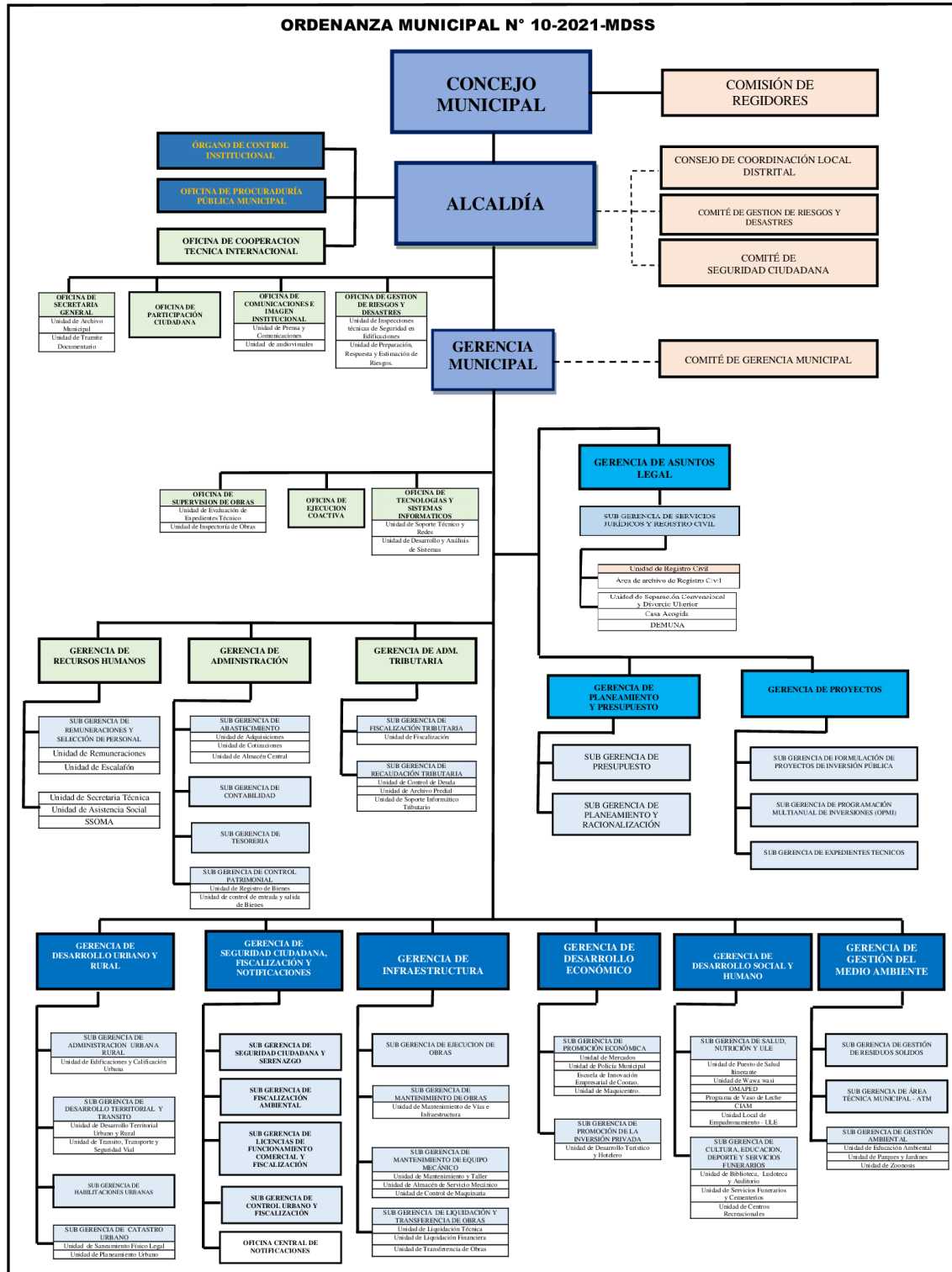


Figura 1 Organigrama Municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco 2021

Fuente: (Municipalidad Distrital de San Sebastián, 2021)



2.5. Variable de Estudio

2.5.1. Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos es la función administrativa dirigida a la provisión, organización, retención, desarrollo y auditoría de los empleados; de tal manera entendemos por este como un proceso constituido para motivar, gestionar, y desarrollar las actitudes de cada colaborador. En efecto el autor menciona que, los gerentes de los colaboradores se encuentran comprometidos en distintas actividades tales como el reclutamiento, entrevistas, selección de personal, y entrenamiento del mismo (Chiavenato, 2012).



2.5.2. Conceptualización de la Variable

Tabla 1

Conceptualización de la variable

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Subindicadores
Variable de estudio: Gestión de Recursos Humanos. Tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas — es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización (Chiavenato, 2017, p. 100)	Chiavenato (2017) menciona que los cinco procesos de la Gestión de recursos Humanos son: <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de provisión • Proceso de organización • Proceso de retención • Proceso de desarrollo • Proceso de auditoria 	<p>Proceso de provisión de recursos humanos. “Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento y desarrollo.” (Chiavenato, 2017, p. 112)</p> <p>Proceso de organización de recursos humanos. “Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.” (Chiavenato, 2009, p. 15)</p>	<p>Reclutamiento</p> <p>Selección</p> <p>Diseño de puestos</p> <p>Descripción y análisis de puestos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento Interno • Reclutamiento externo • Reclutamiento mixto • Entrevista de selección • Pruebas de conocimientos o habilidades • Exámenes psicométricos • Exámenes de personalidad • Técnicas de simulación • Variedad • Autonomía • Significado de la tarea • Identificación de tareas • Realimentación • Requisitos intelectuales • Requisitos físicos • Responsabilidades adquiridas • Condiciones de trabajo



	Evaluación de desempeño	de	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades del individuo • Desempeño en el puesto • Percepciones de la función • Esfuerzo individual
<p>Proceso de retención de recursos humanos. “Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. La retención de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo (...).”(Chiavenato, 2017, p. 236)</p>	Remuneración		<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración económica directa • Remuneración económica indirecta
	Prestaciones sociales		<ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones económicas • Prestaciones extraeconómicas
	Calidad de vida		<ul style="list-style-type: none"> • Higiene laboral • Condiciones ambientales del trabajo • Seguridad laboral
	Relaciones con las personas		<ul style="list-style-type: none"> • Movimientos del personal • Políticas de despido • Disciplina
<p>Proceso de desarrollo de recursos humanos. “Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal en el sentido de incrementar el aprendizaje organizacional y el conocimiento corporativo (...).” (Chiavenato, 2017, p. 324)</p>	Capacitación y desarrollo personal	del	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión información • Desarrollo de actitudes y habilidades • Desarrollo de conceptos • Competencias individuales
	Desarrollo organizacional		<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Cultura organizacional • Cambio organizacional



Proceso de auditoría de recursos humanos.

“El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. En la medida en que ésta trate de relacionarse con su entorno, será necesario garantizar que las actividades internas se realicen de acuerdo con lo planeado.” (Chiavenato, 2017, p. 378)

Base de datos de
recursos humanos

Ética y
responsabilidad
social

- Inventario del personal
- Registro de áreas
- Registro de puestos
- Registro de remuneración
- Registro de prestaciones
- Balance social
- Auditoria de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia.



2.5.3. Operacionalización de la Variable

Tabla 2

Operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Indicadores	Subindicadores
Gestión de Recursos Humanos.	Proceso de provisión de recursos humanos.	Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento Interno • Reclutamiento externo • Reclutamiento mixto
		Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista de selección • Pruebas de conocimiento o habilidades • Exámenes psicométricos • Exámenes de personalidad • Técnicas de simulación
		Diseño de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad • Autonomía • Significado de la tarea • Identificación con la tarea • Realimentación
		Descripción y análisis de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos intelectuales • Requisitos físicos • Responsabilidades adquiridas • Condiciones de trabajo
		Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades del individuo • Desempeño en el puesto • Percepciones de la función • Esfuerzo individual
Proceso de Retención de recursos humanos.	de de recursos humanos.	Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración económica directa • Remuneración económica indirecta
		Prestaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones económicas • Prestaciones extraeconómicas
		Calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene laboral • Condiciones ambientales del trabajo • Seguridad laboral



		Relaciones con personas		<ul style="list-style-type: none">• Movimientos del personal• Políticas de despido• Disciplina
Proceso de desarrollo de recursos humanos.	de	Capacitación y desarrollo de personal	y	<ul style="list-style-type: none">• Transmisión de información• Desarrollo de actitudes y habilidades• Desarrollo de conceptos• Competencias individuales
		Desarrollo organizacional		<ul style="list-style-type: none">• Organización• Cultura organizacional• Cambio organizacional
Proceso de auditoría y/o evaluación de recursos humanos.	de	Base de datos de recursos humanos	de	<ul style="list-style-type: none">• Inventario del personal• Registro de áreas• Registro de puestos• Registro de remuneración• Registro de prestaciones médicas
		Ética y responsabilidad social	y	<ul style="list-style-type: none">• Balance social• Auditoría de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia.



CAPITULO III

METODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de Investigación

La investigación presentada es de enfoque cuantitativo, en este enfoque se emplea la recolección de datos para demostrar una determinada teoría, basada en la medición numérica y en el análisis estadístico, determinando patrones de comportamiento. (Hernández et al., 2014).

3.2. Diseño de la Investigación

La investigación presentada corresponde al diseño “no experimental”, este diseño se fundamenta en estudios realizados sin la manipulación voluntaria de las variables en estudio, de tal manera que estas solo se observan y estudian en su estado natural para poder examinarlas (Hernández et al., 2014).

3.3. Alcance de la Investigación

La investigación presentada es de alcance “descriptivo”, este alcance busca detallar características fundamentales de las variables a estudiar para poder analizarlas, este describe también las tendencias de una determinada población (Hernández et al., 2014).

Esta investigación describe como es la Gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.

3.4. Población y Muestra de la Investigación

3.4.1. Población

Para este trabajo de investigación se tomó como población a 603 colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.



Tabla 3

Cantidad de la población

Recursos humanos	Cantidad	Porcentaje
Total	603	100%

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Muestra

En el trabajo de investigación presentado, se utilizó el muestreo probabilístico.

En las muestras probabilísticas todos los integrantes de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos para la muestra y se alcanza definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y mediante una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (Hernández et al., 2014).

Para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

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

Donde:

Z= nivel de confianza 95%

p= probabilidad de éxito 0.5

q= probabilidad de fracaso 0.5

N= tamaño poblacional de estudio

E= margen de error 0.05



Reemplazando los valores se tiene:

$$n = \frac{603 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2 \cdot (603-1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = 235$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra está conformado por 235 recursos humanos.

3.5. Técnica(s) e Instrumento(s) de Recolección de Datos

3.5.1. Técnica

En el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta, aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

3.5.2. Instrumento

En el presente trabajo de investigación el instrumento que se utilizó es el cuestionario o cédula de preguntas.

3.6. Procesamiento de Datos

En la presente investigación se utilizó los programas IBM-SPSS, Excel y Word, los cuales nos ayudaron a realizar tablas y gráficos de acuerdo a los datos y valores obtenidos mediante el instrumento, para el respectivo análisis descriptivo de los resultados respecto a las dimensiones e indicadores.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la gestión de recursos humanos en la Municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco-2022, se encuestó a 235 colaboradores, en el que se consideró 50 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Procesos de provisión de recursos humanos	de recursos humanos	Reclutamiento	1, 2, 3 y 4
		Selección	5, 6, 7, 8 y 9
Procesos de organización de recursos humanos	de recursos humanos	Diseño del puesto	10, 11, 12, 13, 14 y 15
		Descripción y análisis de puestos	16, 17, 18 y 19
		Evaluación de desempeño	20, 21, 22 y 23
Procesos de retención de recursos humanos		Remuneración	24, 25 y 26
Gestión de recurso humano		Prestaciones sociales	27 y 28
		Calidad de vida	29, 30, 31 y 32
		Relaciones con las personas	33, 34 y 35
Procesos de desarrollo de recursos humanos	de recursos humanos	Capacitación y desarrollo de personal	36, 37, 38, 39 y 40
		Desarrollo organizacional	41, 42 y 43
Procesos de auditoría y/o evaluación de recursos humanos	de recursos humanos	Base de datos de recursos Humanos	44, 45, 46, 47 y 48
		Ética y responsabilidad social	49 y 50



Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

Tabla 5

Descripción de la baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de interpretación
1,00-1,80	Muy malo
1,81-2,60	Malo
2,61-3,40	Regular
3,41-4,20	Bueno
4,21-5,00	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado para describir la gestión de recursos humanos en la Municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco-2022, departamento del Cusco. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8 entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8 entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:



Tabla 6

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nro. de elementos
0.978	50

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.978 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable gestión de recursos humanos

Describe cómo es la gestión de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco - 2022, se describe las dimensiones de: proceso de provisión de recursos humanos, proceso de organización de recursos humanos, proceso de retención de recursos humanos, proceso de desarrollo de recursos humanos y proceso de auditoría de recursos humanos. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Proceso de provisión de recursos humanos

El objetivo es describir cómo es el proceso de provisión de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.

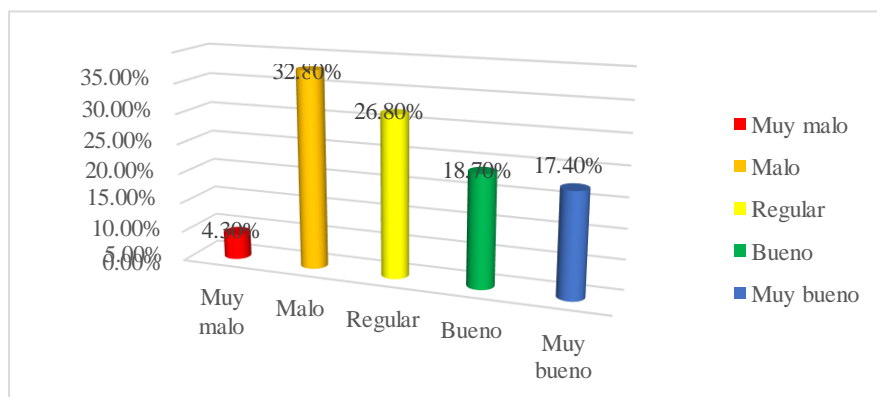
Tabla 7

Dimensión proceso de provisión de recursos humanos

	f	%
Muy malo	10	4.3
Malo	77	32.8
Regular	63	26.8
Bueno	44	18.7
Muy bueno	41	17.4
Total	235	100,0

Figura 2

Dimensión proceso de provisión de recursos humanos



Interpretación y análisis

Se puede observar los resultados respecto a la dimensión proceso de provisión de recursos humanos, que el 32.8% de los colaboradores la perciben como malo, mientras que el 26.8% de los colaboradores la perciben como regular, el 18.7% de los colaboradores la perciben como bueno, el 17.4% la percibe como muy bueno y solo el 4.3% de los colaboradores la perciben como muy malo.

Según los resultados obtenidos los colaboradores consideran que el proceso de reclutamiento y el de selección del personal muestran deficiencias, porque no se propaga adecuadamente las convocatorias, por lo cual no se elige a los candidatos debidamente capacitados y aptos para el puesto de trabajo, ya que se da mayor oportunidad a aquellos que en su momento apoyaron la propuesta política.

4.2.1.1. Resultados de los indicadores de la dimensión proceso de provisión de recursos humanos

a) Reclutamiento

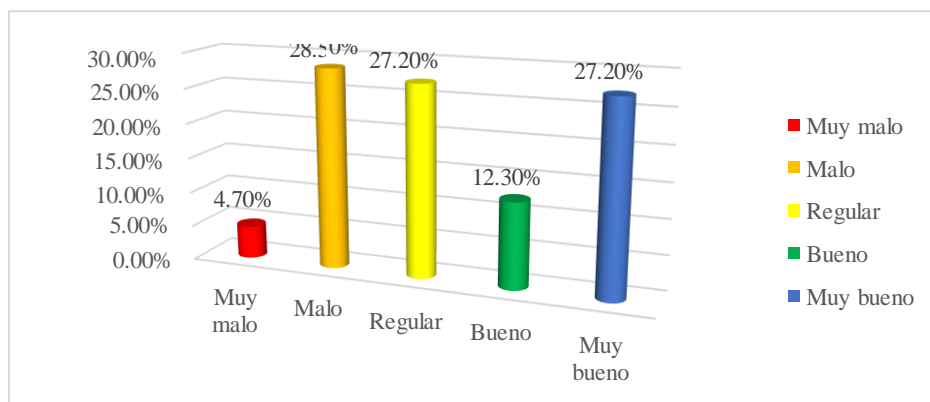
Tabla 8

Reclutamiento

	f	%
Muy malo	11	4.7
Malo	67	28.5
Regular	64	27.2
Bueno	29	12.3
Muy bueno	64	27.2
Total	235	100,0

Figura 3

Reclutamiento



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 28.5% de los colaboradores perciben el reclutamiento como malo, mientras que el 27.2% de los colaboradores perciben el reclutamiento como regular, mientras que el 27.2% de los colaboradores perciben el reclutamiento como muy bueno, el 12.3% de los colaboradores



la percibe como bueno y que sólo el 4.7% de los colaboradores percibe al reclutamiento como muy malo.

Según los resultados los colaboradores manifiestan que el proceso de reclutamiento muestra algunas deficiencias, debido a que no se difunde las convocatorias por los diferentes medios de comunicación, por lo cual estas no llegan a todo el recurso humano tanto interno como externo, esto genera que no se elija al personal calificado para los puestos de trabajo.

b) Selección

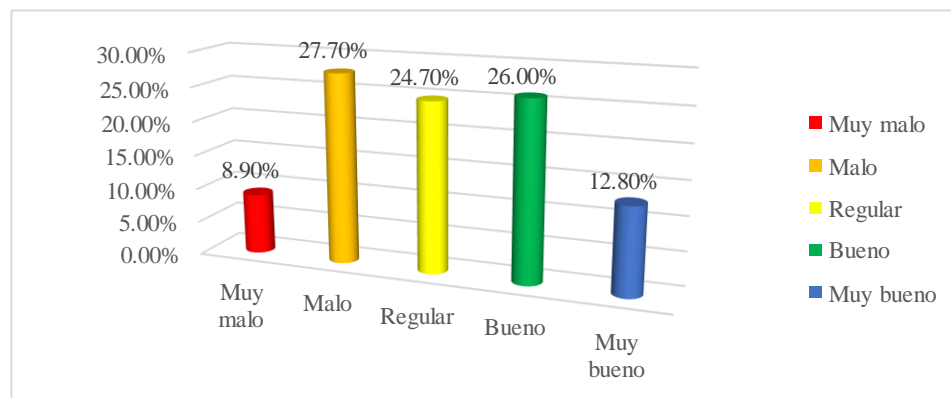
Tabla 9

Selección

	f	%
Muy malo	21	8,9
Malo	65	27,7
Regular	58	24,7
Bueno	61	26
Muy bueno	30	12,8
Total	235	100,0

Figura 4

Selección





Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 27.7% de los colaboradores percibe la selección como malo, mientras que el 26% de los colaboradores la percibe como bueno, mientras que el 24.7% de los colaboradores la percibe como regular, el 12.8% de los colaboradores la percibe como muy bueno y solo el 8.9% de los colaboradores la percibe como muy malo.

Los resultados muestran que muchos de los postulantes, no están del todo conformes con la forma en cómo se selecciona a los colaboradores para cubrir los puestos laborales, la selección muestra deficiencias debido a que no se toma en cuenta las aptitudes, la experiencia, las habilidades y conocimientos de los postulantes, ya que muchas veces se selecciona al personal por relaciones personales y de consanguinidad, mas no por un correcto proceso de selección.

4.2.2. Proceso de organización de recursos humanos

El objetivo es describir cómo es el proceso de organización de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.

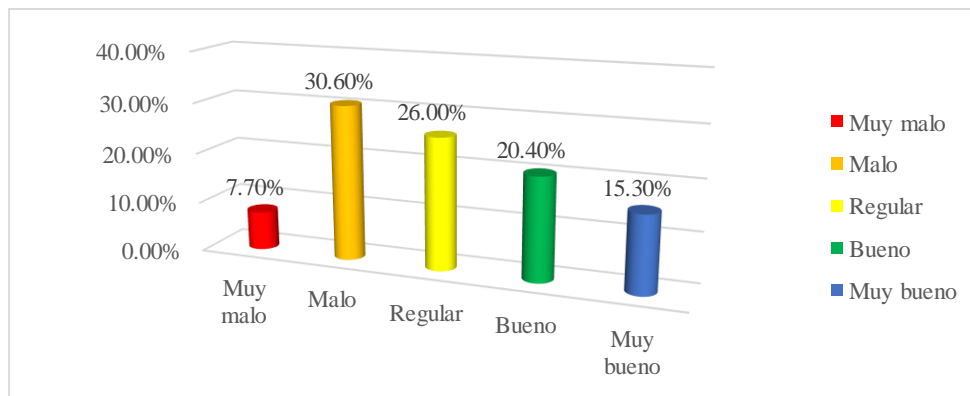
Tabla 10

Dimensión Proceso de organización de recursos humanos

	f	%
Muy malo	18	7.7
Malo	72	30.6
Regular	61	26
Bueno	48	20.4
Muy bueno	36	15.3
Total	235	100.0

Figura 5

Dimensión proceso de organización de recursos humanos



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 30.6% de los colaboradores perciben el proceso de organización de recursos humanos como malo, mientras que el 26% lo percibe como regular, mientras que el 20.4% lo percibe como bueno, el 15.3% lo percibe como muy bueno y sólo el 7.7% lo percibe como muy malo.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores consideran que el proceso de organización de recursos humanos no es del todo adecuado, porque no se define bien los puestos de trabajo ni sus funciones. Significa que hay puestos donde no se especifica las funciones que deben de cumplir, y tampoco se cuenta con los equipamientos para cumplirlas, trabajan en base a lo que en el momento se requiere, por lo que no se obtiene resultados precisos sobre el logro de los objetivos, lo cual perjudica de forma directa a la organización.



4.2.2.1. Resultados de los indicadores de la dimensión procesos de organización de recursos humanos

a) Diseño del puesto

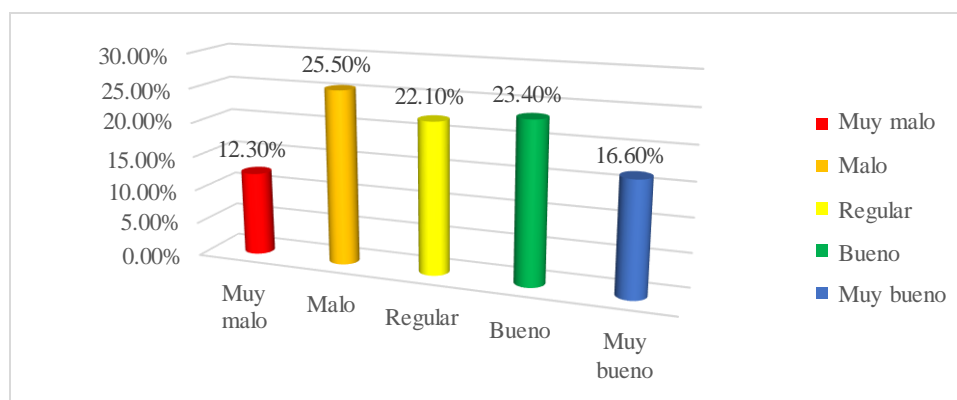
Tabla 11

Diseño del puesto

	F	%
Muy malo	29	12.3
Malo	60	25.5
Regular	52	22.1
Bueno	55	23.4
Muy bueno	39	16.6
Total	235	100.0

Figura 6

Diseño del puesto



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 60% de los colaboradores perciben el diseño del puesto como malo, mientras que el 23.4% lo perciben como bueno, mientras que el 22.1% lo perciben como regular, el 16.6% lo perciben como muy bueno y que sólo el 12.3% lo perciben como muy malo.



Los resultados muestran que muchos de los colaboradores no están de acuerdo con el cómo se diseña el puesto, debido a que no se les brinda el equipamiento necesario para la correcta realización de sus funciones, lo cual no permite identificarse con una determinada tarea, por lo que no se genera autonomía en la realización de sus tareas, ni tampoco permite la realimentación en el desempeño de los mismos.

b) Descripción y análisis de puestos

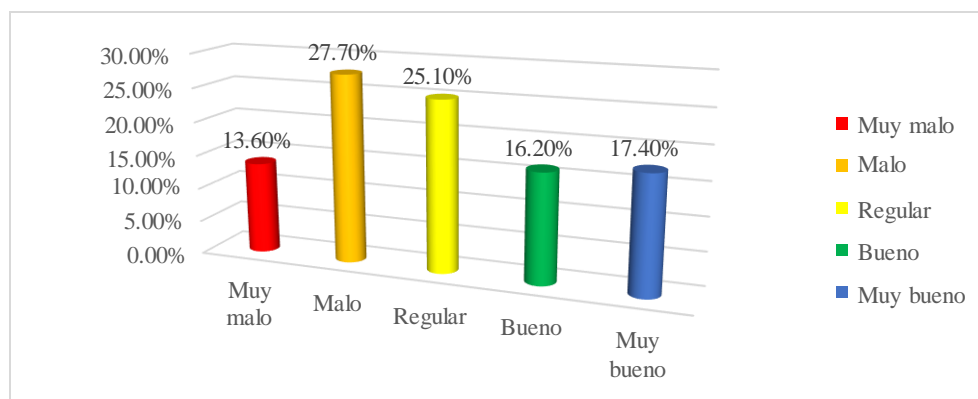
Tabla 12

Descripción y análisis de puestos

	f	%
Muy malo	32	13.6
Malo	65	27.7
Regular	59	25.1
Bueno	38	16.2
Muy bueno	41	17.4
Total	235	100.0

Figura 7

Descripción y análisis de puestos



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 27.7% de los colaboradores perciben la descripción y análisis del puesto como malo, mientras que el



25.1% lo perciben como regular, mientras que el 17.4% lo perciben como muy bueno, mientras que el 16.2% lo perciben como bueno y solo el 13.6% lo perciben como muy malo.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores no están del todo de acuerdo con el cómo se describe y se realiza el análisis de los puestos de trabajo ofrecidos, ya que no se toma en cuenta la experiencia, actitudes, ni destrezas de los colaboradores para ocupar un determinado puesto. Por otro lado, no se les brinda un ambiente laboral adecuado dificultando el logro de los objetivos.

c) Evaluación de desempeño

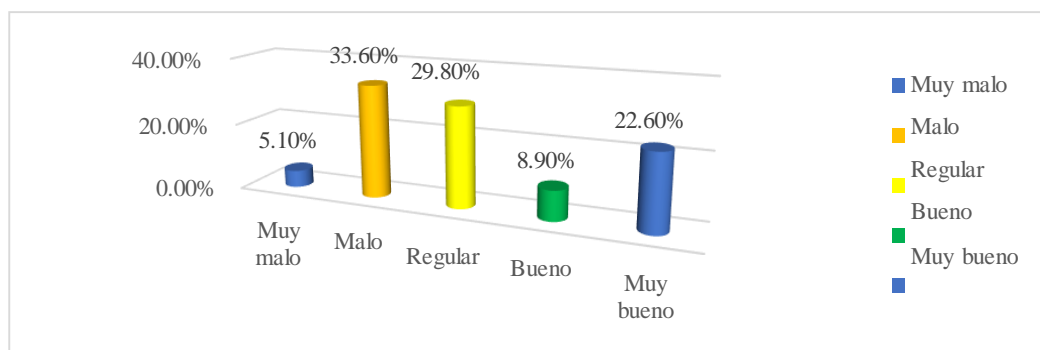
Tabla 13

Evaluación de desempeño

	F	%
Muy malo	12	5.1
Malo	79	33.6
Regular	70	29.8
Bueno	21	8.9
Muy bueno	53	22.6
Total	235	100,0

Figura 8

Evaluación de desempeño





Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 33.6% de los colaboradores perciben la evaluación del desempeño como malo, mientras que el 29.8% la perciben como regular, el 22.6% la perciben como muy bueno, el 8.9% la perciben como bueno y solo el 5.1% la perciben como muy malo.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores consideran que hay deficiencias en el proceso de evaluación del desempeño, debido a que no se realiza una constante y correcta evaluación de la eficiencia en la realización de sus tareas, por lo que el recurso humano no realiza con responsabilidad las tareas asignadas, y por ende no se puede corregir ni realizar mejoras a los mismos.

4.2.3. Proceso de retención de recursos humanos

El objetivo es describir cómo es el proceso de retención de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.

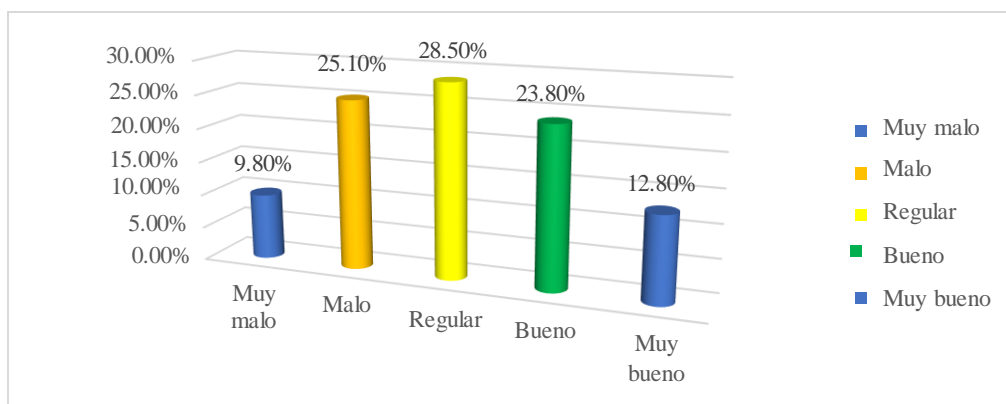
Tabla 14

Dimensión proceso de retención de recursos humanos

	F	%
Muy malo	23	9.8
Malo	59	25.1
Regular	67	28.5
Bueno	56	23.8
Muy bueno	30	12.8
Total	235	100,0

Figura 9

Dimensión proceso de retención de recursos humanos



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 28.5% de los colaboradores perciben el proceso de retención de recursos humanos como regular, mientras que el 25.1% lo perciben como malo, el 23.8% lo perciben como bueno, el 12.8% lo perciben como muy bueno y solo el 9.8% lo perciben como muy malo.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores consideran que no tienen adecuadas estrategias para poder retener al personal en la Municipalidad, porque no se les brinda beneficios, ni condiciones adecuadas que eviten que dejen sus puestos de trabajo o abandonen la Municipalidad, perjudicando a la institución.

4.2.3.1. Resultados de los indicadores de proceso de retención de recursos humanos

a) Remuneración

Tabla 15

Remuneración

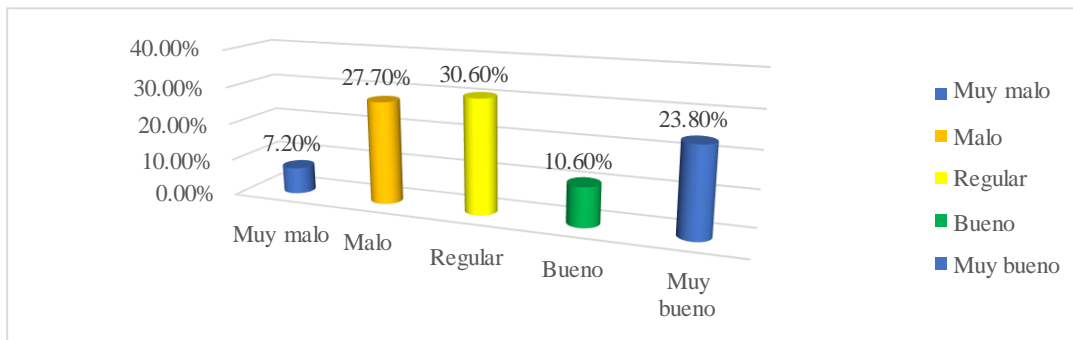
	f	%
Muy malo	17	7.2
Malo	65	27.7
Regular	72	30.6
Bueno	25	10.6



Muy bueno	56	23.8
Total	235	100,0

Figura 10

Remuneración



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 30.6% de los colaboradores perciben la remuneración como regular, mientras que el 27.7% la perciben como malo, el 23.8% la perciben como muy bueno, el 10.6% la perciben como bueno y solo el 7.2% la perciben como muy malo.

Según los resultados, la remuneración brindada no se abona de forma puntal, además los colaboradores consideran que los incentivos no son suficientes con las exigencias y los horarios de trabajo, lo cual genera que los colaboradores no se encuentren motivados al realizar sus funciones.

b) Prestaciones sociales

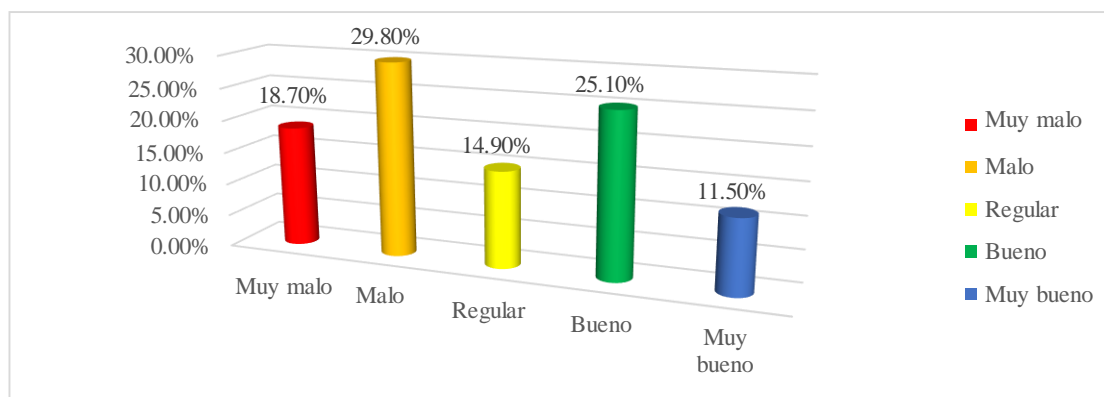
Tabla 16

Prestaciones sociales

	F	%
Muy malo	44	18.7
Malo	70	29.8
Regular	35	14.9
Bueno	59	25.1
Muy bueno	27	11.5
Total	235	100,0

Figura 11

Prestaciones sociales



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 29.8% de los colaboradores perciben las prestaciones sociales como malo, mientras que el 25.1% las perciben como bueno, mientras que el 18.7% las perciben como muy malo, que el 14.9% las perciben como regular y solo el 11.5% las perciben como muy bueno.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores no están conformes con las prestaciones de servicio que ofrece la Municipalidad, porque consideran que no son suficientes y no retribuyen al trabajo que desarrollan.

c) Calidad de vida

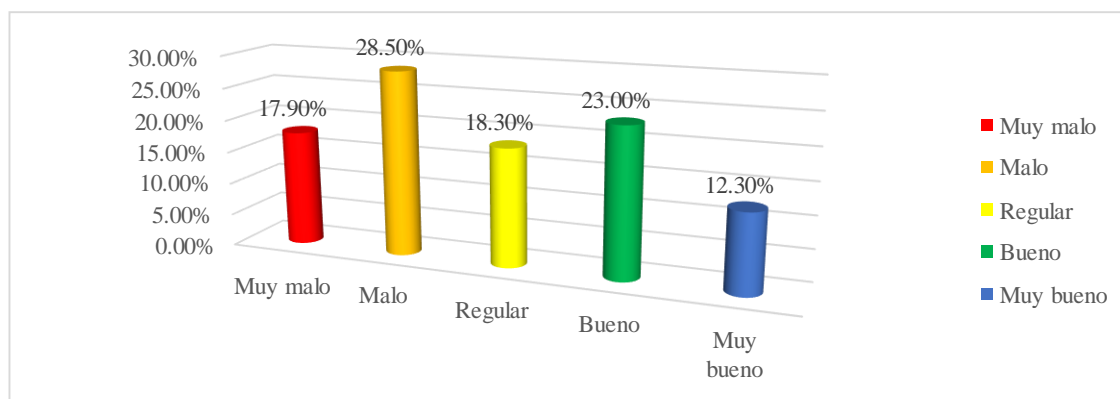
Tabla 17

Calidad de vida

	f	%
Muy malo	42	17.9
Malo	67	28.5
Regular	43	18.3
Bueno	54	23
Muy bueno	29	12.3
Total	235	100,0

Figura 12

Calidad de vida



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 28.5% de los colaboradores perciben la calidad de vida como malo, mientras que el 23% la perciben como bueno, el 18.3% la perciben como regular, el 17.9% la perciben como muy malo y solo el 12.3 la perciben como muy bueno.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores consideran que no tienen una buena calidad de vida, ya que no cuentan con una apropiada higiene laboral, iluminación, ni periodos de descansos, además no se les brindan correctamente las medidas preventivas para los distintos riesgos existentes.

d) Relaciones con las personas

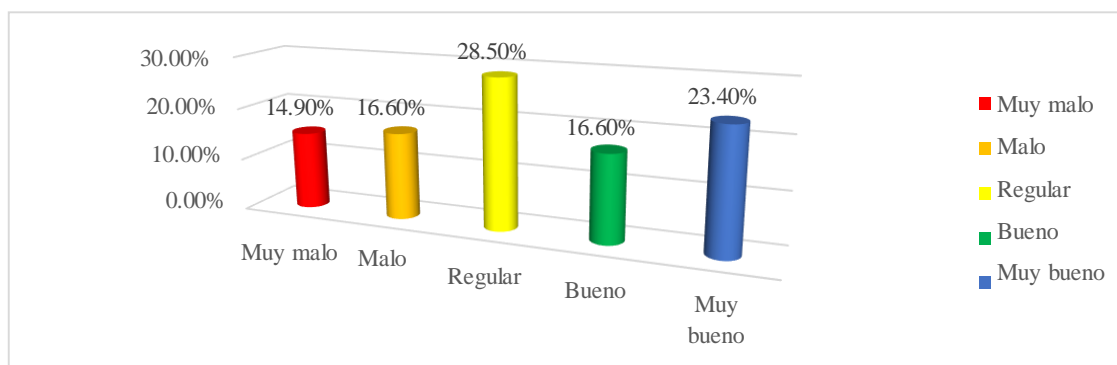
Tabla 18

Relaciones con las personas

	F	%
Muy malo	35	14.9
Malo	39	16.6
Regular	67	28.5
Bueno	39	16.6
Muy bueno	55	23.4
Total	235	100.0

Figura 13

Relaciones con las personas



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 28.5% de los colaboradores perciben las relaciones con las personas como regular, mientras que el 23.4% las perciben como muy bueno, el 16.6% las perciben como malo, el 16.6% las perciben como bueno y solo el 14.9 las perciben como muy malo.

Los resultados muestran que las relaciones entre compañeros, no es del todo buena, debido a los movimientos del personal en la institución, lo cual dificulta el manejo correcto de las distintas situaciones presentadas y esto perjudica a la institución en general.

4.2.4. Proceso de desarrollo de recursos humanos

El objetivo es describir cómo es el proceso de desarrollo de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.

Tabla 19

Procesos de desarrollo de recursos humanos

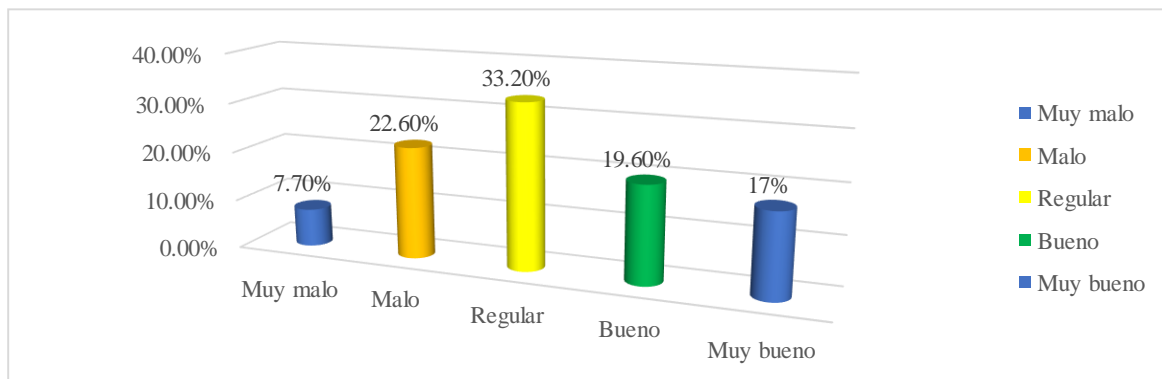
	F	%
Muy malo	18	7.7
Malo	53	22.6



Regular	78	33.2
Bueno	46	19.6
Muy bueno	40	17
<u>Total</u>	<u>235</u>	<u>100.0</u>

Figura 14

Dimensión proceso de desarrollo de recursos humanos



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 33.2% de los colaboradores perciben el proceso de desarrollo de recursos humanos como regular, mientras que el 22.6% lo perciben como malo, 19.6% lo perciben como bueno, el 17% lo perciben como muy bueno y solo el 7.7% lo perciben como muy malo.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores consideran que se debe mejorar el proceso de desarrollo de recursos humanos, brindando mayores posibilidades para su crecimiento profesional y potenciar sus habilidades laborales, porque las capacitaciones y especializaciones del personal brindadas no son suficientes para contribuir al crecimiento profesional, por consiguiente, al mejor desempeño de la organización. Además, la institución no se adapta del todo a los cambios organizacionales que se presentan en el transcurso del tiempo.



4.2.4.1. Resultados de los indicadores de la dimensión Procesos de desarrollo

de recursos humanos

a) Capacitación y desarrollo de personal

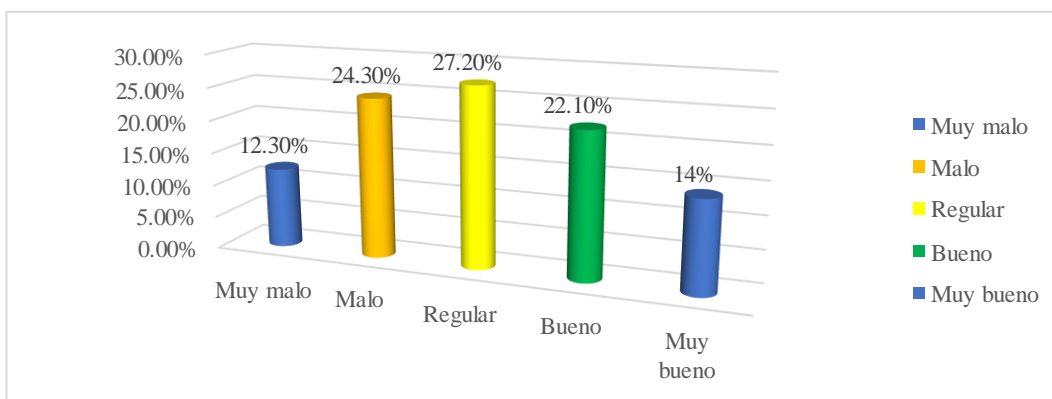
Tabla 20

Capacitación y desarrollo de personal

	F	%
Muy malo	29	12.3
Malo	57	24.3
Regular	64	27.2
Bueno	52	22.1
Muy bueno	33	14
Total	235	100.0

Figura 15

Capacitación y desarrollo de personal



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 27.2% de los colaboradores perciben la capacitación y desarrollo personal como regular, mientras que el 24.3% la perciben como malo, el 22.1% la perciben como bueno, el 14% la perciben como muy bueno y solo el 12.3% la perciben como muy malo.



Los resultados muestran que muchos de los colaboradores consideran que las capacitaciones ofrecidas en la Municipalidad son insuficientes, estas no son brindadas para un determinado puesto, tampoco contienen la información necesaria acerca de la institución; por lo que limita el desarrollo de las habilidades y actitudes de los colaboradores. Las capacitaciones deben ser constantes para un mejor desarrollo en la institución.

b) Desarrollo organizacional

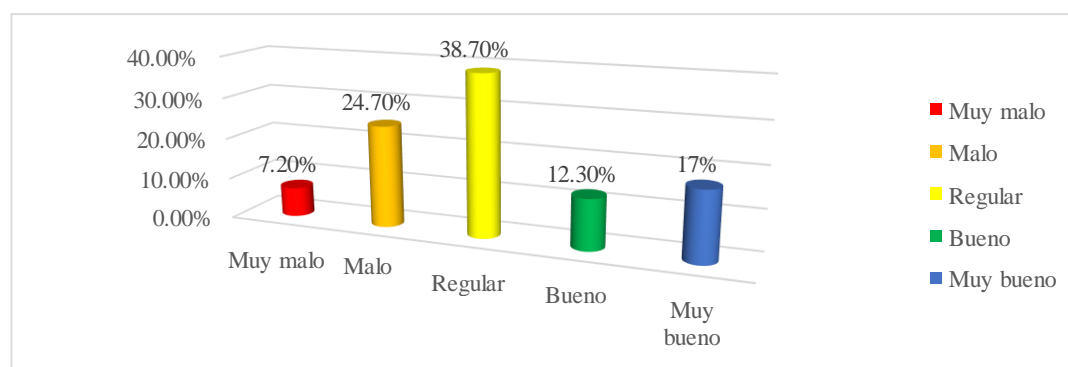
Tabla 21

Desarrollo organizacional

	F	%
Muy malo	17	7.2
Malo	58	24.7
Regular	91	38.7
Bueno	29	12.3
Muy bueno	40	17
Total	235	100,0

Figura 16

Desarrollo organizacional



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 38.7% de los colaboradores perciben el desarrollo organizacional como regular, mientras que el 24.7%



lo perciben como malo, el 17% lo perciben como muy bueno, mientras que el 12.3% lo perciben como bueno y solo el 7.2% lo perciben como muy malo.

Los resultados muestran que las actividades en la institución no se realizan correctamente debido a que no hay una buena organización. Además, muchos de los colaboradores consideran que no se cuenta con planes de desarrollo a futuro, no se tienen pretensiones de crecimiento y mejora dentro de la Municipalidad.

4.2.5. Proceso de auditoría de recursos humanos

Describir cómo es el proceso de auditoría de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.

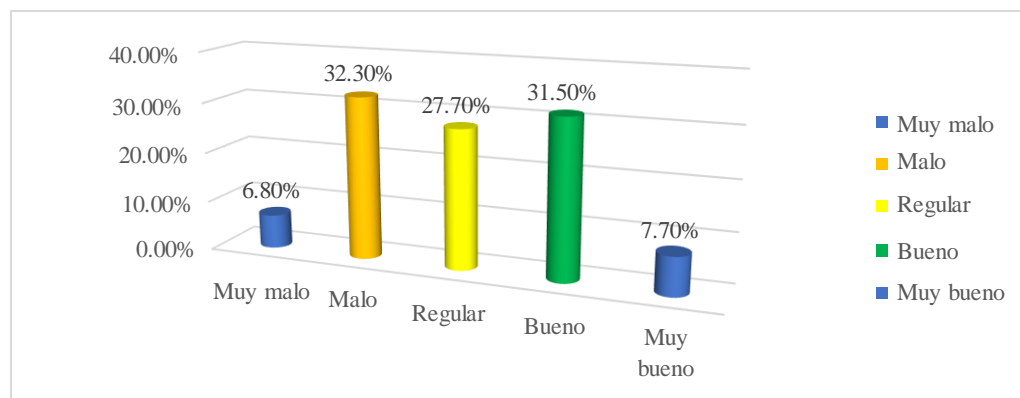
Tabla 22

Dimensión proceso de auditoría de recursos humanos

	F	%
Muy malo	16	6.8
Malo	76	32.3
Regular	51	27.7
Bueno	74	31.5
Muy bueno	18	7.7
Total	235	100,0

Figura 17

Dimensión proceso de auditoría de recursos humanos





Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 32.3% de los colaboradores perciben el proceso de auditoría de recursos humanos como malo, mientras que el 31.5% lo perciben como bueno, el 27.7% lo perciben como regular, el 7.7% lo perciben como muy bueno y solo el 6.8% lo perciben como muy malo.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores consideran se debe de mejorar el proceso de auditoría del recurso humano, debido a que se deben de considerar aspectos relevantes sobre los colaboradores más que aspectos complementarios como información complementaria. Se obtuvo que la auditoría no es estricta, porque no se basa en medir el desempeño de los mismos y que no verifica que los puestos de trabajo cumplan con los perfiles necesarios.

4.2.5.1. Resultados de los indicadores de la dimensión proceso de auditoría de recursos humanos

a) Base de datos de recursos humanos

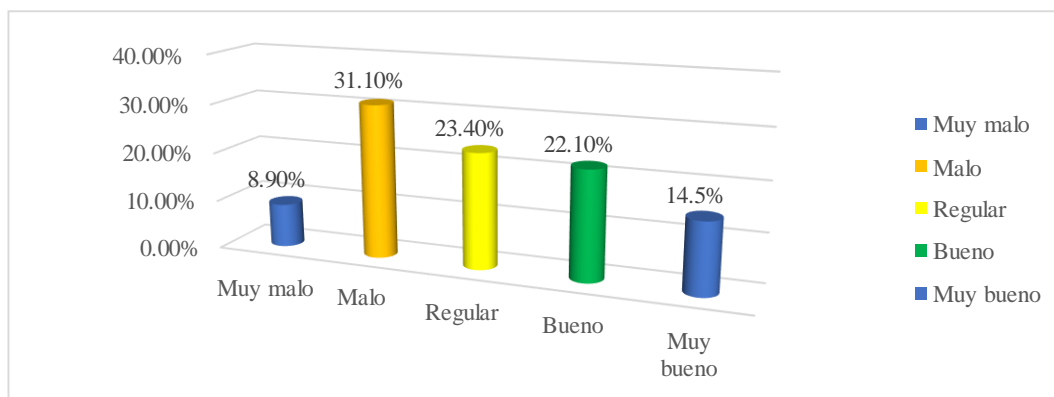
Tabla 23

Base de datos de recursos humanos

	f	%
Muy malo	21	8.9
Malo	73	31.1
Regular	55	23.4
Bueno	52	22.1
Muy bueno	34	14.5
Total	235	100.0

Figura 18

Base de datos de recursos humanos



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 31.1% de los colaboradores perciben la base de datos de recursos humanos como malo, mientras que el 23.4% la perciben como regular, el 22.1% la perciben como bueno, el 14.5% la perciben como muy bueno y solo el 8.9% la perciben como muy malo.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores concuerdan en que la base de datos de recursos humanos debe ser actualizada y que debe de mostrar datos importantes y relevantes, esta solo tiene información básica y desactualizada como los datos personales. La institución no cubre con prestaciones médicas, por lo cual no tienen un registro de salud ocupacional.

b) Ética y responsabilidad social



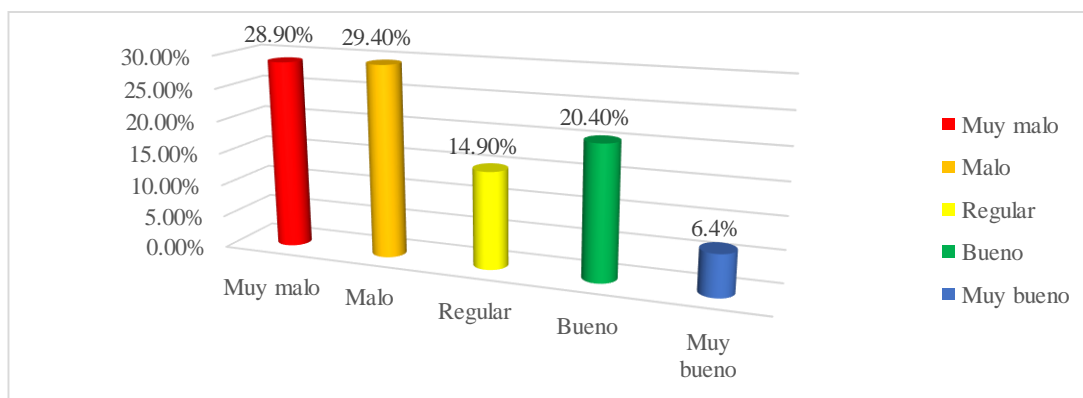
Tabla 24

Ética y responsabilidad social

	F	%
Muy malo	68	28.9
Malo	69	29.4
Regular	35	14.9
Bueno	48	20.4
Muy bueno	15	6.4
Total	235	100,0

Figura 19

Ética y responsabilidad social



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 29.4% de los colaboradores perciben la ética y responsabilidad social como malo, mientras que el 28.9% la perciben como muy mala, el 20.4% la perciben como bueno, el 14.9% la perciben como regular y solo el 6.4% la perciben como muy bueno.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores manifiestan que dentro de la Municipalidad se incumplen con las normas establecidas de convivencia, no se culminan los proyectos, no hay un compromiso, ni se asumen iniciativas para mejorar y contribuir en la responsabilidad social; además los resultados indican que la auditoría de recursos humanos no evalúa correctamente el desempeño de los colaboradores.



4.2.6. Resultados de la variable gestión de recursos humanos

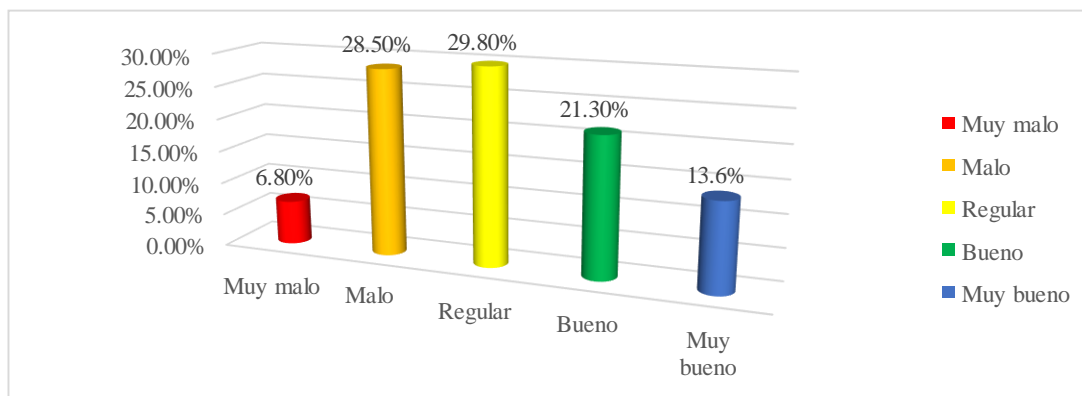
Tabla 25

Resultados de la variable gestión de recurso humano

	F	%
Muy malo	16	6.8
Malo	67	28.5
Regular	70	29.8
Bueno	50	21.3
Muy bueno	32	13.6
Total	235	100,0

Figura 20

Resultados de la variable gestión de recurso humano



Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 29.8% de los colaboradores perciben la gestión del recurso humano como regular, mientras que el 28.5% lo perciben como malo, el 21.3% lo perciben como bueno, el 13.6% lo perciben como muy bueno y solo el 6.8% lo perciben como muy malo.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores manifiestan que dentro de la Municipalidad se cometen muchos errores y no se realiza adecuadamente los cinco procesos de gestión de recursos humanos, estos muestran muchas deficiencias, no se brindan los beneficios, ni condiciones necesarias para un correcto desempeño, no se



busca el crecimiento ni formación de los colaboradores, por lo cual existe una alta insatisfacción en muchos de ellos, limitando así el logro de los objetivos organizacionales.

4.3. Comparación promedio

4.3.1. Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión procesos de provisión de recursos humanos

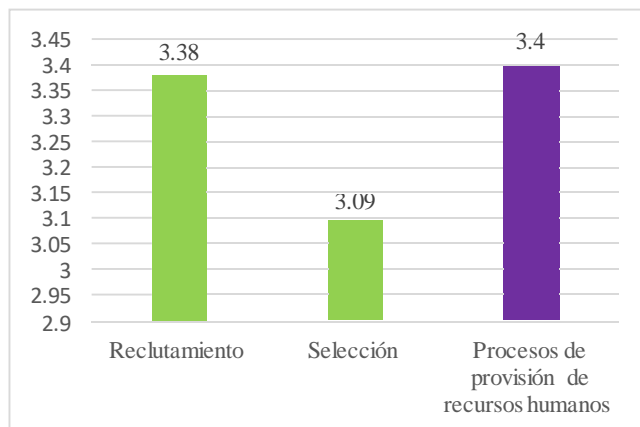
Tabla 26

Promedios de los indicadores de la dimensión procesos de provisión de recursos humanos

	Promedio	Interpretación
Reclutamiento	3.38	Regular
Selección	3.09	Regular
Procesos de provisión de recursos humanos	3.40	Regular

Figura 21

Promedios de los indicadores de la dimensión procesos de provisión de recursos humanos



Interpretación y análisis

En la comparación de promedios, respecto a los indicadores de la dimensión procesos de provisión de recursos humanos, en cuanto al indicador reclutamiento tiene un promedio de 3.38 que se interpreta como regular y el indicador selección tiene un



promedio de 3.09 que se interpreta como regular. Por último, la dimensión procesos de provisión de recursos humanos tiene un promedio de 3.40 que se interpreta como regular.

Esto significa que el proceso de provisión de recursos humanos según los colaboradores muestra algunas deficiencias al momento de reclutar al personal y al momento de seleccionarlos. No se cuenta con una directiva clara que especifique realmente cual es el proceso de evaluación a cuál se someten los postulantes.

4.3.2. Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión Procesos de organización de recursos humanos

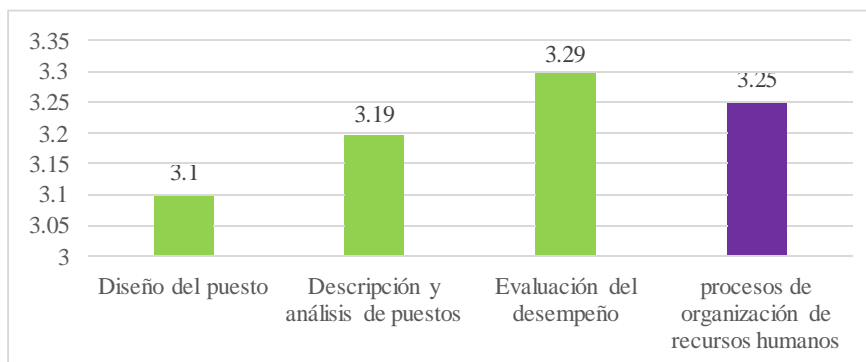
Tabla 27

Promedios de los indicadores de la dimensión procesos de organización de recursos humanos

	Promedio	Interpretación
Diseño del puesto	3.10	Regular
Descripción y análisis de puestos	3.19	Regular
Evaluación de desempeño	3.29	Regular
Procesos de organización de recursos humanos	3.25	Regular

Figura 22

Promedios de los indicadores de la dimensión procesos de organización de recursos humanos





Interpretación y análisis

En la comparación de promedios, respecto a los indicadores de la dimensión procesos de organización de recursos humanos, en cuanto al indicador diseño del puesto tiene un promedio de 3.10 que se interpreta como regular, el indicador descripción y análisis de puestos tiene un promedio de 3.19 que se interpreta como regular y en cuanto al indicador evaluación de desempeño tiene un promedio de 3.29 que se interpreta como regular. Por último, la dimensión procesos de organización de recursos humanos tiene un promedio de 3.25 que se interpreta como regular.

Los resultados muestran que los procesos de organización de recursos humanos no muestran la claridad necesaria para describir los puestos de trabajo, existen en muchas partes funciones que son de otros puestos de trabajo. Si bien se muestra una mejor organización, aún hay aspectos de funcionalidad que deben ser esclarecidos o establecer los lineamientos correspondientes.

4.3.3. Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión Procesos de retención de recursos humanos

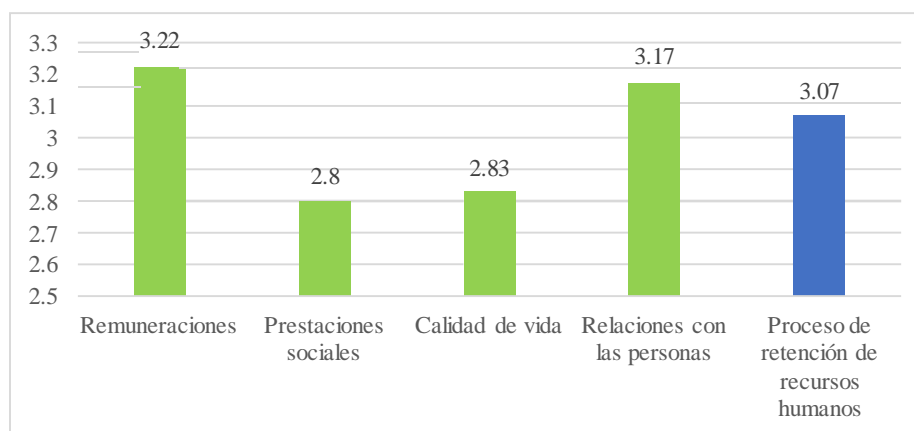
Tabla 28

Promedios de los indicadores de la dimensión procesos de retención de recursos humanos

	Promedio	Interpretación
Remuneración	3.22	Regular
Prestaciones sociales	2.80	Regular
Calidad de vida	2.83	Regular
Relaciones con las personas	3.17	Regular
Procesos de retención de recursos humanos	3.07	Regular

Figura 23

Promedios de los indicadores de la dimensión procesos de retención de recursos humanos



Interpretación y análisis

En la comparación de promedios, respecto a los indicadores de la dimensión procesos de retención de recursos humanos, en cuanto al indicador remuneración tiene un promedio de 3.22 que se interpreta como regular, el indicador prestaciones sociales tiene un promedio de 2.80 que se interpreta como regular, el indicador calidad de vida tiene un promedio de 2.83 que se interpreta como regular y en cuanto al indicador relaciones con las personas tiene un promedio de 3.17 que se interpreta como regular. Por último, la dimensión procesos de retención de recursos humanos tiene un promedio de 3.07 que se interpreta como regular.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores no están de acuerdo del cómo se intenta retener al personal que labora en la Municipalidad, debido a que los beneficios son insuficientes. El recurso humano con alto potencial debe ser premiado con mayores capacitaciones o cursos que no solo contribuyan a su desarrollo profesional, sino que eso influya en el crecimiento de la organización.

4.3.4. Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión Procesos de desarrollo de recursos humanos



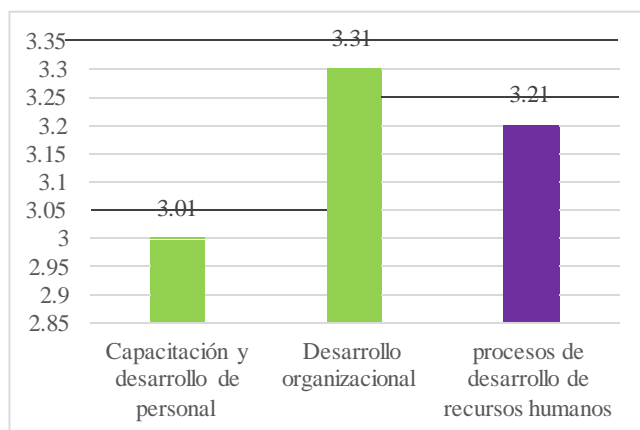
Tabla 29

Promedios de los indicadores de la dimensión procesos de desarrollo de recursos humanos

	Promedio	Interpretación
Capacitación y desarrollo de personal	3.01	Regular
Desarrollo organizacional	3.31	Regular
Procesos de desarrollo de recursos humanos	3.21	Regular

Figura 24

Promedios de los indicadores de la dimensión procesos de desarrollo de recursos humanos



Interpretación y análisis

En la comparación de promedios, respecto a los indicadores de la dimensión procesos de desarrollo de recursos humanos, en cuanto al indicador capacitación y desarrollo de personal tiene un promedio de 3.01 que se interpreta como regular y el indicador Desarrollo organizacional tiene un promedio de 3.31 que se interpreta como regular. Por último, la dimensión procesos de desarrollo de recursos humanos tiene un promedio de 3.21 que se interpreta como regular.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores no están de acuerdo con el poco apoyo que se brinda para el desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores de



la Municipalidad, se tienen pocas capacitaciones y en periodos de tiempo demasiado extensos. Un problema que es latente en la Municipalidad es la poca inversión con la que se cuenta para desarrollar cursos, talleres o capacitaciones que permitirá el crecimiento profesional de los colaboradores.

4.3.5. Comparación de promedios de los indicadores de la dimensión Procesos de auditoría y/o evaluación de recursos humanos

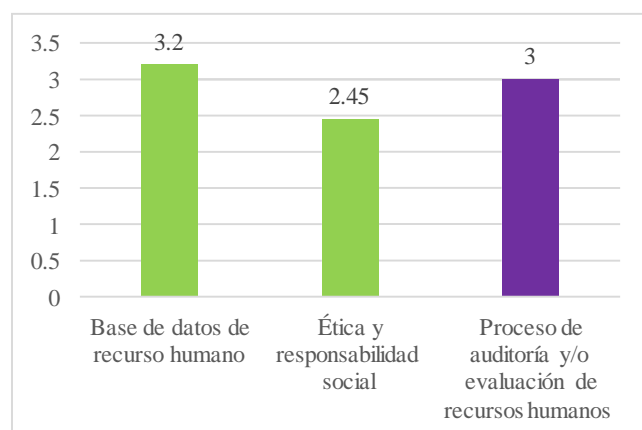
Tabla 30

Promedios de los indicadores de la dimensión procesos de auditoría y/o evaluación de recursos humanos

	Promedio	Interpretación
Base de datos de recursos humanos	3.20	Regular
Ética y responsabilidad social	2.45	Malo
Procesos de auditoría y/o evaluación de recursos humanos	3.00	Regular

Figura 25

Promedios de los indicadores de la dimensión procesos de auditoría y/o evaluación de recursos humanos





Interpretación y análisis

En la comparación de promedios, respecto a los indicadores de la dimensión procesos de auditoría y/o evaluación de recursos humanos, en cuanto al indicador base de datos de recursos humanos tiene un promedio de 3.20 que se interpreta como regular y el indicador ético y responsabilidad social tiene un promedio de 2.45 que se interpreta como regular. Por último, la dimensión procesos de auditoría y/o evaluación de recursos humanos tiene un promedio de 3.00 que se interpreta como regular.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores consideran que se debe de fortalecer los aspectos éticos y el compromiso con la responsabilidad social, porque se cometen muchos errores y no se respetan muchas decisiones. El control debe ser más estricto, tomando en cuenta las funciones y el perfil que se requiere para acceder al puesto de trabajo.

4.4. Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión de recursos humanos

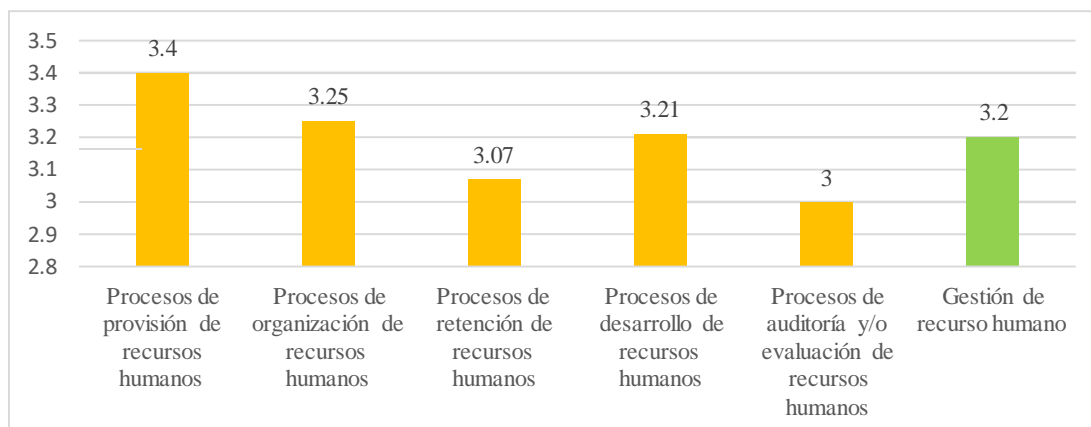
Tabla 31

Promedio de las dimensiones de la variable gestión de recurso humano

	Promedio	Interpretación
Procesos de provisión de recursos humanos	3.40	Regular
Procesos de organización de recursos humanos	3.25	Regular
Procesos de retención de recursos humanos	3.07	Regular
Procesos de desarrollo de recursos humanos	3.21	Regular
Procesos de auditoría y/o evaluación de recursos humanos	3.00	Regular
Gestión de recurso humano	3.20	Regular

Figura 26

Promedio de las dimensiones de la variable gestión de recurso humano



Interpretación y análisis

En la comparación de promedios, respecto a la variable gestión de recurso humano, en cuanto a la dimensión procesos de provisión de recursos humanos tiene un promedio de 3.4 que se interpreta como regular, la dimensión procesos de organización de recursos humanos tiene un promedio de 3.25 que se interpreta como regular, la dimensión procesos de retención de recursos humanos tiene un promedio de 3.07 que se interpreta como regular, la dimensión procesos de desarrollo de recursos humanos tiene un promedio de 3.21 que se interpreta como regular y en cuanto a la dimensión procesos de auditoría y/o evaluación de recursos humanos tiene un promedio de 3.00 que se interpreta como regular. Por último, la variable gestión del recurso humano tiene un promedio de 3.20 que se interpreta como regular.

Los resultados muestran que muchos de los colaboradores no están de acuerdo del cómo se gestiona el recurso humano dentro de la Municipalidad, no se les brinda los beneficios necesarios y no les dan la debida importancia; no se cuenta con reglamento o directivas claras donde se especifique el perfil requerido acorde al puesto de trabajo, no se cuenta con capacitaciones que permita el crecimiento profesional de los colaboradores.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Descripción de hallazgos más relevantes y significativos

Los resultados hallados en el presente trabajo de investigación muestran los porcentajes de valoración de los factores para poder medir la variable gestión de recurso humano como el 29.8% que es el más alto porcentaje que se ubica en la escala regular, mientras que sus dimensiones: procesos de provisión de recursos humanos con un 32.8% en la escala malo, procesos de organización de recursos humanos con un porcentaje de 30.6% en la escala malo, procesos de retención de recursos humanos con un 28.5% en la escala regular, procesos de desarrollo de recursos humanos con un 33.2% en la escala regular y procesos de auditoría y/o evaluación de recursos humanos con un 32.3% en la escala malo. Estos resultados describen la gestión de recursos humanos en la Municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022, siendo esta regular, lo que significa que no se maneja de forma adecuada al recurso humano en la Municipalidad, se descuidan muchos aspectos y los beneficios son pocos y no satisfacen las expectativas de los colaboradores.

5.2. Limitaciones del estudio

La situación que se vive por efectos de la pandemia ha afectado a las empresas de diferentes rubros, por lo cual muchas empresas tuvieron que reducir la cantidad de sus trabajadores, lo cual redujo significativamente la población a la que se pudo acceder y también el tratar de evitar el contacto directo al momento de realizar la recolección de los datos procurando cumplir con las normas de bioseguridad.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

Los resultados obtenidos muestran que existe una tendencia a la escala regular sobre la gestión de recursos humanos; esto significa que existen falencias en los procesos de gestionar a



los colaboradores; estos resultados son similares a los obtenidos por Valencia (2018), quien demostró que hay poco interés en los procesos de gestión de recursos humanos, no cuentan con una dirección encargada de estos, por esta razón muestra una tendencia regular sobre la gestión de recursos humanos. Los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizada por Zambrano (2020) también son similares, quien demostró que la gestión del talento humano tiene una tendencia mala en los hoteles de la ciudad del Cusco, debido a que no se toma en cuenta a los colaboradores al momento de tomar decisiones, lo cual genera la falta de motivación, una alta rotación de personal y ocasiona que la empresa no sea competitiva en el mercado.

El recurso humano es el elemento más importante dentro de una organización o empresa, por lo cual se debe de cuidar, preservar y mejorar los desempeños de los colaboradores, lo cual beneficie directamente a la organización o empresa; así como lo manifiesta López y Mariño (2010) quienes consideran que la gestión del recurso humano permite desarrollar comportamientos dentro de los colaboradores lo cual impulsa a alcanzar los logros u objetivos trazados en la organización. Ellos resaltan dentro de su propuesta lo importante que es la acción colectiva o el trabajo en equipo.

Los resultados muestran que existen problemas al momento de gestionar el recurso humano dentro de la Municipalidad de San Sebastián, porque no se muestra un crecimiento profesional ni de especialidad de los colaboradores; si esto no se cambia afectara directamente en el logro de los objetivos y las metas, así lo manifiesta Tejada (2003) quien manifiesta que la gestión de recurso humano es necesaria porque impulsa, detecta, apoya y permite motivar las capacidades de los colaboradores, todo con la intención de generar un cambio institucional.

Una institución que no genere cambios dentro de sus colaboradores, simplemente no tendrá un crecimiento ni desarrollo, debido a que el recurso humano es el engranaje del desarrollo institucional y empresarial; la gestión del recurso humano es vital dentro del ámbito organizacional, así lo manifiesta Chiavenato (2012), que menciona que el recurso humano está



ligado a las funciones administrativas, no solo eso, sino que tiene que ver con la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los colaboradores.

5.4. Implicancias del estudio

Los resultados obtenidos muestran que se deben de revisar en muchas entidades privadas o estatales los procesos de gestión del recurso humano, porque si los trabajadores no son motivados, no se impulsa su crecimiento, esto afectara directamente a la organización o simplemente renunciaran porque no se les brinda las oportunidades de crecer profesionalmente.



CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados alcanzados de la variable gestión de recursos humanos, se obtuvo el mayor porcentaje en la escala regular con un 29.8% y habiendo obtenido un promedio de 3.20 interpretándose como regular: esta variable fue evaluada mediante sus dimensiones: Proceso de provisión de recursos humanos, proceso de organización de recursos humanos, proceso de retención de recursos humanos, proceso de desarrollo de recursos humanos y proceso de auditoría y/o evaluación de recursos humanos; las cuales se ubican en la escala regular; por otra parte se concluye que la gestión de recursos humanos en la Municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco-2022, es regular lo que afecta el cumplimiento o la obtención de los objetivos establecidos en la institución.
2. Respecto a la dimensión proceso de provisión de recursos humanos, se ubica en la escala regular con un promedio de 3.40, lo que significa que los indicadores reclutamiento y selección que desarrolla la Municipalidad, debe mejorar, ya que, la institución no toma en cuenta ciertos aspectos tanto físico y psicológicos requeridos por el puesto; además la difusión de las vacantes vigentes de trabajo no llega a todos los colaboradores y demás interesados.
3. Respecto a la dimensión proceso de organización de recursos humanos, se ubica en la escala regular con un promedio de 3.25, lo que significa que el diseño del puesto muestra fallas al proporcionar los resultados de la realimentación, como también existen carencias en cuanto al equipamiento en las distintas áreas, lo cual no permite desarrollar del todo las funciones que se deben cumplir en cada puesto. En cuanto a la descripción y análisis de puestos no se asignan las responsabilidades, ni las condiciones adecuadas para cada puesto y la evaluación no responde directamente a las funciones o actividades que debe cumplir cada colaborador.



4. Respecto a la dimensión proceso de retención de recursos humanos, se ubica en la escala regular con un promedio de 3.07, lo que significa que las remuneraciones, las prestaciones sociales, la calidad de vida y las relaciones con las personas deben ser corregidas, ya que los beneficios y condiciones otorgados no satisfacen las necesidades y expectativas de los colaboradores lo cual afecta a la calidad y el desenvolvimiento en sus actividades.
5. Respecto a la dimensión proceso de desarrollo de recursos humanos, se ubica en la escala regular con un promedio de 3.21, este resultado muestra que, la capacitación y/o instrucción brindada es insuficiente o esporádica, además, la institución no se adapta a los diferentes cambios organizaciones, lo cual impide el crecimiento profesional de los colaboradores, como también el desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales.
6. Respecto a la dimensión proceso de auditoría y/o evaluación de recursos humanos, se ubica en la escala de regular con un promedio de 3.00, este resultado muestra que se debe realizar mejoras en la ética y responsabilidad social, porque no se cumplen con todas las normas de convivencia regidas por los valores. La base de datos de la institución se encuentra desactualizada con datos básicos y obsoletos, lo cual no permite tener un registro vigente de los colaboradores.



RECOMENDACIONES

1. Los resultados obtenidos muestran que el proceso de gestión de recursos humanos según la percepción de los colaboradores tiene una tendencia regular, se recomienda a los encargados de cada dirección y al director de recursos humanos de la municipalidad de San Sebastián evaluar y retroalimentar los procesos de gestión de recursos humanos, porque muestra muchas deficiencias y vacíos que no permiten el desarrollo adecuado de los colaboradores. En otras palabras, se debe mejorar y restablecer los procesos, propiciando el crecimiento profesional de los colaboradores y de la institución.
2. Respecto a la dimensión proceso de provisión de recursos humanos se recomienda al que dirige la dirección de recursos humanos de la municipalidad de San Sebastián, propagar sus convocatorias mediante distintos medios de comunicación tanto internos como externos, del mismo modo se debe realizar una mejora en la estructuración de sus técnicas de selección para obtener así candidatos cualificados y competentes para la institución.
3. Respecto a la dimensión proceso de organización de recursos humanos, se recomienda a los encargados de la dirección de recursos humanos de la municipalidad evaluar si las funciones establecidas guardan relación con cada puesto de trabajo ya que las funciones deben ser específicas y claras mas no improvisadas, en cuanto a las evaluaciones de desempeño de los colaboradores, se deben realizar periódicamente para medir el desempeño, y los resultados deben ser informados a los colaboradores para identificar las deficiencias y así corregirlas.
4. Respecto a la dimensión proceso de retención de recursos humanos, se recomienda a los que dirigen la dirección de recursos humanos, gestionar un incremento en las remuneraciones de los colaboradores acorde a las exigencias, responsabilidades y a las horas trabajadas; también mejorar las prestaciones sociales brindando mayores beneficios como seguro de vida,



transporte, bonos, etc.; como también mejorar la calidad de vida brindando mejores condiciones laborales renovando los bienes muebles y los materiales de escritorio. Por otro lado, se recomienda desarrollar más actividades de confraternidad para fortalecer las relaciones entre los colaboradores.

5. Respecto a la dimensión proceso de desarrollo de recursos humanos, se recomienda a los que dirigen la dirección de recursos humanos, mejorar y programar conversatorios semanales y capacitaciones trimestrales. Además, se incita a la municipalidad a fomentar y brindar cursos que vayan de la mano con el desarrollo organizacional de la institución.
6. Respecto a la dimensión proceso de auditoría y/o evaluación de recursos humanos, se recomienda a los que dirigen la dirección de Recursos Humanos, en coordinación con la oficina de control interno, revisar y actualizar los datos para mantener un registro vigente, debido a que existen constantes cambios en cuanto a la información de los colaboradores entrantes y salientes, ya que muchos de ellos se capacitaron y especializaron, pero no se refleja en la data de la municipalidad; también se recomienda incrementar proyectos para contribuir a la responsabilidad social y fortalecer la práctica de valores que permitan una mejor convivencia e interacción entre los colaboradores y su entorno.



REFERENCIAS

- Atausinchi , J. (2018). La Gestión De Recursos Humanos Y Su Relación Con El Desempeño Laboral En La Unidad De Gestión Educativa Local La Convención-Cusco-2018. *Tesis De Maestría*. Universidad Cesar Vallejo, Cusco.
- Bravo, J. (2011). *Gestión De Procesos* (Cuarta Ed.). Santiago: Evolución S.A.
- Cachique, G. (2018). La Gestión Del Talento Humano En Los Trabajadores Del Centro De Salud Nuevo Milenio Del Distrito De Tambopata Departamento De Madre De Dios – 2018. *Tesis De Pregrado*. Universidad Andina Del Cusco, Madre De Dios, Perú.
- Cano, C. (2017). *La Administración Y El Proceso Administrativo* . Bogotá.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología De La Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Chávez, C. (2015). *Técnicas Organizacionales Y Teorías Administrativas Diccionario De Recursos Humanos* (Primera Ed.). Córdoba: Brujas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano* (Tercera Ed.). Mexico: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión Del Talento Humano*. México: Mcgrawhill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración De Recursos Humanos El Capital Humano De Las Organizaciones* (Décima Ed.). Mexico: Mcgraw-Hill.
- Flores , M. L., Velásquez, N. M., & Gómez, M. P. (2017). Incidencia De La Gestión Del Talento Humano En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Alcaldía Las Sabanas Municipio Del Departamento De Madriz En El Primer Semestre 2016. *Artículo Científico*. Universidad Nacional Autonoma De Nicaragua, Estelí, Nicaragua.
- Gareth, J. (2008). *Teoría Organizacional Diseño Y Cambio En Las Organizaciones* (Quinta Ed.). México: Pearson Educación.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión De Recursos Humanos* (Octava Ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.



- Hernández, R., Fernández, C., & Bautista, M. D. (2014). *Metodología De La Investigación* (Sexta Ed.). México: Mcgrawhill.
- Huergo, J. (2003). Los Procesos De Gestión. *Material De Lectura Para Los Cursos De "Comunicación En Las Organizaciones Públicas"*, 1-5. Obtenido De <Http://Servicios.Abc.Gov.Ar/Lainstitucion/Univpedagogica/Especializaciones/Seminario/Materialesparadescargar/Seminario4/Huergo3.Pdf>
- Las Hayas, A. (Abril De 2016). La Transformación De Recursos Humanos En La Creación De Valor. *Harvard Deusto*(24). Obtenido De <Https://Www.Harvard-Deusto.Com/La-Transformacion-De-Recursos-Humanos-En-La-Creacion-De-Valor>
- López, P. A., & Mariño, A. (Diciembre De 2010). Hacia Una Evolución En El Campo Del Conocimiento De La Disciplina Administrativa: De La Administración De Empresas A La Gestión De Organizaciones. *Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión*, XVIII(2), 75-95.
- Mamani, Y., & Cáceres, J. (Diciembre De 2019). *Desempeño Laboral: Una Revisión Teórica*. Universidad Peruana Unión, Lima, Lima, Perú.
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción A La Gestión Y Administración En Las Organizaciones* (2da Ed.). Florencio Varela, Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Obtenido De <Http://Biblioteca.Unaj.Edu.Ar/Wp-Content/Uploads/Sites/8/2017/02/Introduccion-Gestion-Y-Administracion-Organizaciones.Pdf>
- Municipalidad Distrital De San Sebastián. (2021). *Municipalidad Distrital De SAN SEBASTIÁN*. Obtenido De Municipalidad Distrital De San Sebastián: <Https://Www.Munisansebastian.Gob.Pe/>



- Municipalidad Distrital De San Sebastián. (2021). Organigrama. *Organigrama*. Cusco, Cusco, Perú.
- Pérez, L. (2010). Actitudes, Aptitudes Y Rendimiento Académico En Matemáticas . *Encuentro Colombiano De Matemática Educativa*, 649-656.
- Pérez, P. V., Baute, R. M., & Maldonado, M. T. (2017). La Asesoría: Forma De Organización Para La Preparación De Directivos De Educación Superior En La Evaluación Profesoral. *Universidad & Sociedad, IX(3)*, 102-108. Obtenido De <Http://Scielo.Sld.Cu/Pdf/Rus/V9n3/Rus15317.Pdf>
- Ramírez, C. (2009). *Fundamentos De La Administración* (Tercera Ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava Ed.). México: Pearson Educación .
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Ruiz, P. (2012). *Dirección* (Primera Ed.). Estado De Mexico : Red Tercer Milenio S.C.
- Sánchez, G. (2009). El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia De Cambio Para Las Instituciones Documentales. *Anales De Documentación(12)*, 235-254.
- Solis, A., & Ventura, L. (2019). Gestión Del Talento Humano Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Municipalidad Distrital De Huariaca-Region Pasco-2016. *Tesis De Pregrado*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro De Pasco.
- Suárez, C., Dusú, R., & Sánchez, M. d. (2007). Las capacidades y las competencias: su comprensión para la Formación del Profesional. *Acción Pedagógica(16)*, 30-39.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>



- Valencia, M. (2018). Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito. *Tesis de Maestría*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Vargas, L. M. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, IV(8), 47-53.
- Velásquez, A. (2007). La Organización, El Sistema Y Su Dinámica: Una Versión Desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela De Administración De Negocios*(61), 129-155. Obtenido De <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Vinuesa, J. M. (2002). La Cultura Del Esfuerzo. *Revista De Educación*, 207-217.
- Yermanos, F. E., & Correa, A. L. (2011). *Contabilidad Administrativa Un Enfoque Gerencial De Costos*. Cali.
- Zambrano, L. E. (2020). “Gestión De Talento Humano Percibido Por El Personal De Hoteles Garcilaso En La Ciudad Del Cusco - 2019.”. *Tesis de pregrado*. Universidad Andina del Cusco, Cusco, Cusco, Perú.



**ANEXO 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TÍTULO: Gestión de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco - 2022

Tabla 32

Matriz de consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLE	METODO DE INVESTIGACION
PROBLEMA GENERAL ¿Cómo es la gestión de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022?	OBJETIVO GENERAL Describir cómo es la gestión de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.	VARIABLE DE ESTUDIO Gestión del recurso humano.	TIPO DE INVESTIGACIÓN Tipo básico
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSIONES:	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
P.E.1 ¿Cómo es el proceso de provisión de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022?	O.E.1 Describir cómo es el proceso de provisión de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.	➤ Proceso de provisión de recursos humanos.	No experimental
P.E.2 ¿Cómo es el proceso de organización de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022?	O.E.2 Describir cómo es el proceso de organización de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.	➤ Proceso de organización de recursos humanos.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN Cuantitativa
P.E.3 ¿Cómo es el proceso de retención de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022?	O.E.3 Describir cómo es el proceso de retención de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.	➤ Proceso de retención de recursos humanos.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN Descriptiva
P.E.4 ¿Cómo es el proceso de desarrollo de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022?	O.E.4 Describir cómo es el proceso de desarrollo de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.	➤ Proceso de desarrollo de recursos humanos.	POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO
P.E.5 ¿Cómo es el proceso de auditoría de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022?	O.E.5 Describir cómo es el proceso de auditoría de recursos humanos en la municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco – 2022.	➤ Proceso de auditoría de recursos humanos.	La población está constituida por 603 y la muestra es de 235 colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.
			TÉCNICA E INSTRUMENTO Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario



ANEXO 2

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: Gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco - 2022

Tabla 33

Matriz del instrumento para la recolección de datos

Variable	Dimensión	Indicadores	Subindicadores	Peso	Numero de ítems	Ítems	Criterio de evaluación
Gestión de Recursos Humanos	Proceso de provisión de recursos humanos.	Reclutamiento	Reclutamiento interno	18%	9	1. ¿Cuándo existe la disponibilidad de un nuevo puesto de trabajo, la entidad realiza una convocatoria interna?	
			Reclutamiento externo			2. ¿Cuándo existe la disponibilidad de un nuevo puesto de trabajo, esta es publicada para todo el personal de la entidad?	
			Reclutamiento mixto			3. ¿Al existir una nueva vacante en la institución, se convoca mediante los diferentes medios de comunicación?	
			Selección			4. ¿La municipalidad publica a los mercados tanto interno como externo para cubrir una vacante?	
		Entrevista de selección	5. ¿En la entrevista personal se evalúa la experiencia y actitudes que posee?				



			Pruebas de conocimiento o habilidades			6. ¿Las pruebas de conocimiento miden el grado de habilidad y conocimiento profesional o técnico que exige el puesto?	Nunca Casi nunca A veces
			Exámenes psicométricos			7. ¿Se toma en cuenta las aptitudes de cada colaborador a la hora de la selección?	Casi siempre Siempre
			Exámenes de personalidad			8. ¿En la selección del personal se toma en cuenta la particularidad o característica propia de su personalidad?	
			Técnicas de simulación			9. ¿La municipalidad le presenta distintos panoramas para evaluar su capacidad de respuesta ante una situación dada?	
	Proceso de organización de recursos humanos.	Diseño de puestos	Variedad	28%	14	10. ¿La Municipalidad brinda el equipamiento necesario para desarrollar las habilidades y aptitudes frente a una determinada tarea?	
			Autonomía			11. ¿Usted considera que se le da cierta autonomía al momento de realizar sus tareas?	
			Significado de la tarea			12. ¿Considera que sus funciones y	



						responsabilidades aportan a la organización?	
			Identificación con la tarea			13. ¿Usted comprende el objetivo que quiere lograr con las tareas organizacionales asignadas?	
			Realimentación			14. ¿Dentro de sus tareas y/o funciones encomendadas usted está en la capacidad de seleccionarlas e identificarse con las mismas?	
		Descripción y análisis de puestos	Requisitos intelectuales			15. ¿Usted recibe los resultados de la evaluación sobre cómo se desarrolló en su puesto de trabajo?	
			Requisitos físicos			16. ¿Usted considera que la municipalidad toma en cuenta su experiencia y aptitudes para la ubicación de un puesto de trabajo?	
			Responsabilidades adquiridas			17. ¿Usted considera que la municipalidad toma en cuenta sus condiciones fisiológicas para la asignación de un puesto de trabajo?	
						18. ¿Usted asume con responsabilidad las tareas que se le asigna?	



			Condiciones de trabajo			19. ¿Cuándo realiza sus tareas organizacionales cuenta con un ambiente laboral adecuado?	
		Evaluación de desempeño	Capacidades del individuo			20. ¿Usted considera que desarrolla las actividades eficientemente con las habilidades y capacidades que posee?	
			Desempeño en el puesto			21. ¿Las funciones que usted realiza las efectúa con responsabilidad, puntualidad y en forma oportuna?	
			Percepciones de la función			22. ¿Usted comprende las responsabilidades y tareas designadas en su puesto laboral?	
			Esfuerzo individual			23. ¿Usted al realizar una tarea la desarrolla con las capacidades que posee?	
	Proceso de retención de recursos humanos.	Remuneración	Remuneración económica directa	24%	12	24. ¿Se le otorga puntualmente la remuneración por las tareas realizadas?	
			Remuneración económica indirecta			25. ¿Usted recibe incentivos tales como: bonos, comisiones, aguinaldo, etc.?	
						26. ¿Al cumplir el año de trabajo en la institución se le brinda el mes correspondiente para sus vacaciones?	



		Prestaciones Sociales	Prestaciones económicas			27. ¿Se considera en la institución la retribución por concepto de jubilación, gratificaciones y ausencia prolongada por enfermedad?	
			Prestaciones extraeconómicas			28. ¿Se le brinda servicios tales como: seguro de vida y transporte, etc.?	
		Calidad de vida	Higiene laboral			29. ¿Se le brinda el ambiente adecuado para velar su integridad física y mental de los riesgos al realizar sus tareas?	
			Condiciones ambientales del trabajo			30. ¿Usted al momento de realizar sus tareas, cuenta con una adecuada iluminación, temperatura y ruido?	
			Seguridad laboral			31. ¿Usted considera que se cumplen y/o respetan las horas establecidas de trabajo?	
		Relaciones con las personas	Movimientos del personal			32. ¿Se le brinda medidas de prevención para evitar accidentes laborales?	
						33. ¿Se le informa con anticipación al momento de realizar un movimiento interno como: transferencias y ascensos?	



			Políticas de despedido			34. ¿Cuándo la municipalidad realiza un recorte de personal y despedido, se le comunica con un tiempo anticipado?
			Disciplina			35. ¿Maneja correctamente las distintas situaciones presentadas sin la necesidad de supervisión?
Proceso de desarrollo de recursos humanos.	Capacitación y desarrollo de personal	Transmisión de información	16%	8		36. ¿Se le informa constantemente acerca de algún cambio en la organización, políticas, reglamentos, o reglas en la municipalidad?
						37. ¿La Municipalidad brinda las capacitaciones correspondientes para el desarrollo adecuado de sus tareas?
						38. ¿Se le motiva constantemente para el desarrollo positivo de sus actitudes en el ambiente laboral?
						39. ¿Se realiza capacitaciones dentro de la municipalidad sobre temas de interés para la aplicación de los mismos?
			Desarrollo de actitudes y habilidades			40. ¿La municipalidad desarrolla programas de capacitación con la
			Desarrollo de conceptos			
			Competencias individuales			



						finalidad de desarrollar sus habilidades y destrezas, e incrementar su conocimiento?	
		Desarrollo Organizacional	Organización			41. ¿En la municipalidad se da de manera coordinada las actividades a realizar para alcanzar los objetivos propuestos?	
			Cultura organizacional			42. ¿Se le manifiesta los valores, costumbres, etc., de la Municipalidad?	
			Cambio organizacional			43. ¿La Municipalidad contribuye a adaptarse a los cambios del entorno (avances tecnológicos, científicos, económicos, sociales y políticos)?	
	Proceso de auditoría y/o evaluación de recursos humanos.	Base de datos de recursos humanos	Inventario del personal	14%	7	44. ¿Se solicita los datos personales de cada colaborador de manera veraz?	
			Registro de áreas			45. ¿Se recopila datos técnicos y científicos sobre los colaboradores de cada área?	
			Registro de puestos			46. ¿Se realiza la recopilación de datos del ocupante para un respectivo puesto?	
			Registro de remuneración			47. ¿la municipalidad cuenta con un registro de remuneración actualizado?	



			Registro de prestaciones médicas			48. ¿La municipalidad realiza constantes chequeos médicos a sus colaboradores para contar con un registro de salud ocupacional?	
		Ética y responsabilidad social	Balance social			49. ¿La municipalidad cumple con los proyectos y objetivos trazados anualmente ya sea en materia económica, social y ambiental?	
			Auditoria de recursos humanos			50. ¿Usted considera que la municipalidad evalúa su desempeño y sus resultados obtenidos?	
Total				100%	50		

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO 3

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**Cuestionario para la evaluación de Gestión de Recursos Humanos en la
Municipalidad distrital de San Sebastián, Cusco-2022**

El presente cuestionario es realizado con el fin de recopilar información acerca de cómo se lleva a cabo la Gestión de Recursos Humanos dentro de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco - 2022. Aclarando que la información brindada por Ud. es rigurosamente confidencial y de carácter académico, la cual no será revelada dentro del resultado del estudio.

Nota: Se debe completar todos los ítems del presente cuestionario.

Datos del encuestado

Marque con “X”

A. Sexo: Femenino Masculino
B. Edad:

1	2	3	4	5
Menos de 30	De 30 a 40	De 41 a 50	De 51 a 60	Más de 60

Seguidamente encontrará distintas afirmaciones, las cuales deberá de responder con veracidad.

Indicaciones: marque con una “x” la frecuencia con las que se da cada una de las afirmaciones expuestas a continuación.

PREGUNTAS		RESPUESTAS				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
PROCESO DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
RECLUTAMIENTO						
Reclutamiento interno						
1	¿Cuándo existe la disponibilidad de un nuevo puesto de trabajo la entidad realiza una convocatoria interna?					



2	¿Cuándo existe la disponibilidad de un nuevo puesto de trabajo, esta es publicada para todo el personal de la entidad?					
Reclutamiento externo						
3	¿Al existir una nueva vacante en la institución, se convoca mediante los diferentes medios de comunicación?					
Reclutamiento mixto						
4	¿La municipalidad publica a los mercados tanto interno como externo para cubrir una vacante?					
SELECCIÓN						
Entrevista de selección						
5	¿En la entrevista personal se evalúa la experiencia y actitudes que posee?					
Pruebas de conocimiento o habilidades						
6	¿Las pruebas de conocimiento miden el grado de habilidad y conocimiento profesional o técnico que exige el puesto?					
Exámenes psicométricos						
7	¿Se toma en cuenta las aptitudes de cada colaborador a la hora de la selección?					
Exámenes de personalidad						
8	¿En la selección del personal se toma en cuenta la particularidad o característica propia de su personalidad?					
Técnicas de simulación						
9	¿La municipalidad le presenta distintos panoramas para evaluar su capacidad de respuesta ante una situación dada?					
PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.						
DISEÑO DE PUESTOS						
Variedad						
10	¿La Municipalidad brinda el equipamiento necesario para desarrollar las habilidades y aptitudes frente a una determinada tarea?					
Autonomía						
11	¿Usted considera que se le da cierta autonomía al momento de realizar sus tareas?					
Significado de la tarea						
12	¿Considera que sus funciones y responsabilidades aportan a la organización?					
Identificación de tareas						
13	¿Usted comprende el objetivo que quiere lograr con las tareas organizacionales asignadas?					
14	¿Dentro de sus tareas y/o funciones encomendadas, usted está en la capacidad de seleccionarlas e identificarse con las mismas?					
Realimentación						
15	¿Usted recibe los resultados de la evaluación sobre cómo se desarrolló en su puesto de trabajo?					



DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS					
Requisitos intelectuales					
16	¿Usted considera que la municipalidad toma en cuenta su experiencia y aptitudes para la ubicación de un puesto de trabajo?				
Requisitos físicos					
17	¿Usted considera que la municipalidad toma en cuenta sus condiciones fisiológicas para la asignación de un puesto de trabajo?				
Responsabilidades adquiridas					
18	¿Usted asume con responsabilidad las tareas que se le asigna?				
Condiciones de trabajo					
19	¿Cuándo realiza sus tareas organizacionales cuenta con un ambiente laboral adecuado?				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Capacidades del individuo					
20	¿Usted considera que desarrolla las actividades eficientemente con las habilidades y capacidades que posee?				
Desempeño en el puesto					
21	¿Las funciones que usted realiza las efectúa con responsabilidad, puntualidad y en forma oportuna?				
Percepciones de la función					
22	¿Usted comprende las responsabilidades y tareas designadas en su puesto laboral?				
Esfuerzo individual					
23	¿Usted al realizar una tarea la desarrolla con las capacidades que posee?				
PROCESO DE RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
REMUNERACIÓN					
Remuneración económica directa					
24	¿Se le otorga puntualmente la remuneración por las tareas realizadas?				
Remuneración económica indirecta					
25	¿Usted recibe incentivos tales como bonos, comisiones, aguinaldo, etc.?				
26	¿Al cumplir el año de trabajo en la institución se le brinda el mes correspondiente para sus vacaciones?				
PRESTACIONES SOCIALES					
Prestaciones económicas					
27	¿Se considera en la institución la retribución por concepto de jubilación, gratificaciones, y de ausencia prolongada por enfermedad?				
Prestaciones extraeconómicas					



28	¿Se le brinda servicios tales como: seguro de vida, transporte, etc.?					
CALIDAD DE VIDA						
Higiene Laboral						
29	¿Se le brinda el ambiente adecuado para velar su integridad física y mental de los riesgos al realizar sus tareas?					
Condiciones ambientales del trabajo						
30	¿Usted al momento de realizar sus tareas, cuenta con una adecuada iluminación, temperatura y ruido?					
31	¿Usted considera que se cumplen y/o respetan las horas establecidas de trabajo?					
Seguridad Laboral						
32	¿Se le brinda medidas de prevención para evitar accidentes laborales?					
RELACIONES CON PERSONAS						
Movimientos del personal						
33	¿Se le informa con anticipación al momento de realizar un movimiento interno como: transferencias y ascensos?					
Políticas de despido						
34	¿Cuándo la municipalidad realiza un recorte de personal y despidos, se le comunica con un tiempo anticipado?					
Disciplina						
35	¿Maneja correctamente las distintas situaciones presentadas sin la necesidad de supervisión?					
PROCESO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS						
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL						
Transmisión de información						
36	¿Se le informa constantemente a cerca de algún cambio en la organización, políticas, reglamentos o reglas en la municipalidad?					
Desarrollo de actitudes y habilidades						
37	¿La Municipalidad brinda las capacitaciones correspondientes para el desarrollo adecuado de sus tareas?					
38	¿Se le motiva constantemente para el desarrollo positivo de sus actitudes en el ambiente laboral?					
Desarrollo de conceptos						
39	¿Se realiza capacitaciones dentro de la municipalidad sobre temas de interés para la aplicación de los mismos?					
Competencias individuales						
40	¿La municipalidad desarrolla programas de capacitación con la finalidad de desarrollar sus habilidades y destrezas, e incrementar sus conocimientos?					
DESARROLLO ORGANIZACIONAL						
Organización						



41	¿En la municipalidad se da de manera coordinada las actividades a realizar para alcanzar los objetivos propuestos?					
Cultura organizacional						
42	¿Se le manifiesta los valores, costumbres, etc., de la Municipalidad?					
Cambio organizacional						
43	¿La Municipalidad contribuye a adaptarse a los cambios del entorno (avances tecnológicos, científicos, económicos, sociales y políticos)?					
PROCESO DE AUDITORIA Y/O EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
BASE DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS						
Inventario del personal						
44	¿Se solicita los datos personales de cada colaborador de manera veraz?					
Registro de áreas						
45	¿Se recopila datos técnicos y científicos sobre los colaboradores de cada área?					
Registro de puestos						
46	¿Se realiza la recopilación de datos del ocupante para un respectivo puesto?					
Registro de remuneración						
47	¿La municipalidad cuenta con un registro de remuneración actualizado?					
Registro de prestaciones medicas						
48	¿La municipalidad realiza constantes chequeos médicos a sus colaboradores, para contar con un registro de salud ocupacional?					
ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL						
Balance social						
49	¿La municipalidad cumple con los proyectos y objetivos trazados anualmente ya sea en materia económica, social y ambiental?					
Auditoria de recursos humanos						
50	¿Usted considera que la municipalidad evalúa su desempeño y sus resultados obtenidos?					



ANEXO 4

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombre del informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
DR. HERNANDO GONZALES ABRILE	U.A.C.	Encuesta sobre la Gestión de Recursos Humanos	Ingrid Lucero Castelo Galdos Fabrizia Dianne Medina Mora
Título: Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco - 2022.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 5-20				Regular 25-40				Buena 45-60				Muy Buena 70-80				Excelente 85-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado																			X	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables																				X
3. ACTUALIDAD	Esta acorde a los cambios de la tecnología educativa																				X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																				X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el logro de las competencias científicas																			X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																				X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																				X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																				X

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD:

ALTAMENTE APLICABLE.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

88% DE VALORACION

C-05-08-2022	24002873		984004850
LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	TELEFONO N°



INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombre del informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
Susi Dlug Pajos	Dorente USC	Encuesta sobre la Gestion de Recursos Humanos	Ingrid Lucero Castelo Galdos Fabrizia Dianne Medina Mora
Título: Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco - 2022.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 5-20				Regular 25-40				Buena 45-60				Muy Buena 70-80				Excelente 85-100				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado																			X		
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables																			X		
3. ACTUALIDAD	Esta acorde a los cambios de la tecnología educativa																			X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																			X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el logro de las competencias científicas																			X		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																			X		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																			X		
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico																			X		

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD:

Favorable - Aplica SI

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90%

C-09-08-2022	23393951		972703780
LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	TELEFONO N°



INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombre del informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
DRA. BUENO DE VEGACENTENO CLAUDIA	DOCENTE DE UNIDAD	Encuesta sobre la Gestión de Recursos Humanos	Ingrid Lucero Castelo Galdos Fabrizia Dianne Medina Mora
Título: Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco - 2022.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 5-20				Regular 25-40				Buena 45-60				Muy Buena 70-80				Excelente 85-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado																			X	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables																				X
3. ACTUALIDAD	Esta acorde a los cambios de la tecnología educativa																				X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																				X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el logro de las competencias científicas																			X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																				X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																			X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																				X

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD:

93% aplicable para fines de investigación

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Promedio alto

curso 18/07/22	23219005		967740126
LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	TELEFONO N°