



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,**  
**FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

**TESIS**  
**DESARROLLO DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL**  
**DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES**  
**ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL**  
**DE LIVITACA, CUSCO – 2020.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS**  
**GLOBALES**

**AUTOR:**  
**Bach. CJUNO CUBA, FREDY**

**LIMA - PERÚ**

**2021**

**ASESOR DE TESIS**

---

**Mg. MICHEL JAIME MENDEZ ESCOBAR.**

**JURADO EXAMINADOR**

---

**Dr. WILLIAM MIGUEL MOGROVEJO COLLANTES**  
**Presidente**

---

**Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA**  
**Secretario**

---

**Mg. FRANCISCO EDUARDO DIAZ ZARATE**  
**Vocal**

## **DEDICATORIA**

A mi esposa, hijas y mis padres que incondicionalmente me brindaron su apoyo, en todo momento son el soporte emocional para seguir avanzando el logro de mis metas personales y familiares.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la vida, salud y las bendiciones para llegar hasta esta etapa de mi formación.

A la Universidad Privada TELESUP por la oportunidad que me brindo de hacer realidad mis sueños de tener una carrera profesional universitaria.

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Desarrollo del personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco - 2020”, cuyo objetivo general es determinar la relación entre desarrollo del personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco - 2020.

El tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo y corte transversal, el tipo de muestreo fue censal y la muestra estuvo constituida por 48 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, de los cuales se recopiló la información a través de una encuesta estructurada en 42 ítems respectivamente para recoger la percepción acerca del desarrollo del personal y su relación con el desempeño laboral.

Llegando a la conclusión de que el desarrollo del personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020, con un nivel de significancia bilateral de 0.000. Así mismo, existe una correlación positiva considerable entre el desarrollo de personal y el desempeño laboral; puesto que, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.594.

**Palabras claves:** desarrollo del personal y desempeño laboral.

## ABSTRACT

The present investigation titled "Development of the personnel and its relation with the labor performance of the administrative workers of the District Municipality of Livitaca, Cusco - 2020", whose general objective is to determine the relation between the development of the personnel and the labor performance of the administrative workers of the District Municipality of Livitaca, Cusco - 2020.

The type of research was basic, correlational level, non-experimental design, quantitative approach and cross-sectional, the type of sampling was census and the sample consisted of 48 administrative workers from the District Municipality of Livitaca, from which the information was collected through a survey structured in 42 items respectively to collect the perception about staff development and its relationship with job performance.

Coming to the conclusion that staff development is significantly related to the job performance of administrative workers of the District Municipality of Livitaca, Cusco - 2020, with a bilateral significance level of 0.000. Likewise, there is a considerable positive correlation between personal development and job performance; since, Spearman's Rho correlation coefficient is equal to 0.594.

**Keywords.** Staff development and job performance.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CARÁTULA</b> .....	<b>i</b>
<b>ASESOR de tesis</b> .....	<b>ii</b>
<b>JURADO EXAMINADOR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>15</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	15
1.2. Formulación del Problema.....	17
1.2.1. Problema general.....	17
1.2.2. Problemas específicos.....	17
1.3. Justificación del Estudio .....	18
1.3.1. Justificación teórica.....	18
1.3.2. Justificación práctica.....	18
1.3.3. Justificación metodológica.....	18
1.3.4. Justificación social.....	19
1.4. Objetivos de la Investigación.....	19
1.4.1. Objetivo general.....	19
1.4.2. Objetivos específicos.....	19
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	20
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	20
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	23
2.2. Bases Teóricas de las Variables .....	25
2.2.1. Variable 1: Desarrollo del personal.....	25

2.2.2. Variable 2: Desempeño laboral.....	40
2.3. Definición de Términos Básicos .....	58
<b>III. MÉTODOS Y MATERIALES .....</b>	<b>65</b>
3.1. Hipótesis de la investigación .....	65
3.1.1 Hipótesis general.....	65
3.1.2 Hipótesis específicas.....	65
3.2. Variables de Estudio.....	65
3.2.1. Definición conceptual. ....	65
3.2.2. Definición operacional.....	66
3.3. Tipo y Nivel de la Investigación .....	66
3.3.1 Tipo de investigación.....	66
3.3.2. Nivel de investigación.....	67
3.4. Diseño de la Investigación.....	67
3.4.1 Diseño de investigación.....	67
3.4.2 Enfoque de investigación.....	67
3.4.3. Corte de investigación.....	68
3.5. Población y Muestra de Estudio .....	68
3.5.1. Población. ....	68
3.5.2. Muestra. ....	70
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	70
3.6.1 Técnicas de recolección de datos. ....	70
3.6.2 Instrumentos de recolección de datos.....	70
3.6.3 Escala de Likert.....	71
3.6.4. Validez del instrumento. ....	71
3.6.5. Confiabilidad del instrumento. ....	71
3.7. Métodos de Análisis de Datos .....	72
3.8. Aspectos Éticos.....	72
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
4.1. Resultados Descriptivos .....	73
4.2. Prueba de Confiabilidad .....	79
4.3. Prueba de Hipótesis.....	80
4.3.1. Prueba de hipótesis general.....	81
4.3.2. Prueba de hipótesis específicas.....	83

<b>V. DISCUSIÓN</b> .....	<b>89</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	<b>91</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>93</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>94</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>98</b>
Anexo 1. Matriz de Consistencia.....	99
Anexo 2. Matriz de operacionalización .....	101
Anexo 4. Instrumento.....	107
Anexo 5. Validación de Instrumento .....	112
Anexo 6: Matriz de datos. ....	123

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Personal CAS de la Municipalidad Distrital de Livitaca 2020. ....	68
Tabla 2.	Cuestionario de investigación.....	70
Tabla 3.	Calificación y evaluación del cuestionario de Desarrollo del personal y Desempeño laboral. ....	71
Tabla 4.	Validación de juicio de expertos. ....	71
Tabla 5.	Escala de interpretación de la confiabilidad. ....	72
Tabla 6.	Desarrollo del personal.....	73
Tabla 7.	Desempeño laboral. ....	74
Tabla 8.	Rasgos de personalidad.....	75
Tabla 9.	Competencias.....	76
Tabla 10.	Logro de metas.....	77
Tabla 11.	Potencial de mejoramiento. ....	78
Tabla 12.	Nivel de confiabilidad de la variable Desarrollo del personal.....	79
Tabla 13.	Nivel de confiabilidad de la variable Desempeño laboral. ....	79
Tabla 14.	Nivel de confiabilidad de la dimensión Rasgos de personalidad. ....	79
Tabla 15.	Nivel de confiabilidad de la dimensión Competencias.....	79
Tabla 16.	Nivel de confiabilidad de la dimensión Logro de metas.....	80
Tabla 17.	Nivel de confiabilidad de la dimensión Potencial de mejoramiento. ....	80
Tabla 18.	Coeficiente de Correlación por Rango de Spearman. ....	81
Tabla 19.	Prueba de hipótesis para las variables Desarrollo del personal vs Desempeño laboral. ....	82
Tabla 20.	Prueba de hipótesis para las variables Desarrollo del personal vs Rasgos de personalidad.....	83
Tabla 21.	Prueba de hipótesis para las variables Desarrollo del personal vs Competencias.....	84
Tabla 22.	Prueba de hipótesis para las variables Desarrollo del personal vs Logro de metas.....	86
Tabla 23.	Prueba de hipótesis para las variables Desarrollo del personal vs potencial de mejoramiento. ....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los estratos del desarrollo. ....	27
Figura 2. El proceso de capacitación.....	31
Figura 3. El proceso de desarrollo organizacional como un proceso de cambio. ....	37
Figura 4. Proceso de evaluación del desempeño.....	46
Figura 5. Método de evaluación de escala de calificación.....	49
Figura 6. Desarrollo del personal.....	73
Figura 7. Desempeño laboral. ....	74
Figura 8. Rasgos de personalidad.....	75
Figura 9. Competencias.....	76
Figura 10. Logro de metas.....	77
Figura 11. Potencial de mejoramiento. ....	78

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del personal consiste en un agrupado de experiencias que recogen conocimientos y habilidades relacionadas con los procesos de la institución, todo ello se realiza en un periodo determinado con el propósito de optimizar el desempeño laboral y humano de los colaboradores. Es por ello que el desarrollo personal de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, es una suma de experiencias en dicha entidad municipal, y las decisiones que toman diariamente influyen de manera positiva o negativa en su desempeño laboral.

La presente tesis se titula “DESARROLLO DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LIVITACA, CUSCO - 2020”, fue estructurada en siete capítulos que se detallan a continuación:

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. Contiene el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación del estudio y los objetivos de la investigación.

II. MARCO TEÓRICO. Contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas de las variables y definición de términos básicos.

III. MÉTODOS Y MATERIALES. Contiene la hipótesis de investigación, variables de estudio, tipo y nivel de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos.

IV. RESULTADOS. Contiene los resultados descriptivos, prueba de confiabilidad y pruebas de hipótesis.

V. DISCUSIÓN. Contiene el análisis de discusión de resultados.

VI. CONCLUSIÓN. Contiene las conclusiones de la investigación

VII. RECOMENDACIONES. Contiene las recomendaciones de la investigación.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y anexos pertinentes al trabajo de investigación

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Fiszbein et al. (2016), sostienen que durante los últimos 20 años, se evidenció que en América Latina, aproximadamente un 10% de la Población Económicamente Activa (PEA) obtiene capacitaciones anuales. Las instituciones y organizaciones realizan reembolsos cuantiosos destinados a identificar y fomentar las destrezas y capacidad de sus colaboradores. Las Encuestas a Empresas (Enterprise Surveys) efectuadas por el Banco Mundial en 2006 y 2010, evidencian que América Latina, Asia Oriental y el Pacífico, sobresalen como las regiones en desarrollo emergente en las que más del 40% de las empresas manufactureras brindan capacitación a sus colaboradores.

En el Perú, durante esta última década, las Mypes destinan hasta el 20% de sus ingresos en capacitar a sus trabajadores. Así mismo, la Carta Iberoamericana de la Función Pública, reconoce la preeminencia de las personas para la óptima prestación de servicios y la importancia de estrategias que aseguren y desplieguen las mayores capacidades del factor humano. Lo que señala que los colaboradores deben recibir constantes capacitaciones, motivaciones y recompensas para que el servicio que ofrece tenga las características de calidad que compensen los intereses y expectativas de los clientes. El Decreto Legislativo N° 1023 que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) que confirma que el recurso humano es el elemento esencial de los servicios del Estado; no obstante, la Oficina de Recursos Humanos en algunas Municipalidades aún siguen desenvolviéndose en la realidad como un complementario órgano no relevante de auxilio, cuyas funciones se dan mayormente por medio de una tediosa rutina administrativa. (Maravi, 2016)

A pesar de la existencia de la Ley Marco del Empleo Público N°28175, así como la creación de la autoridad SERVIR, encargada de la modernización de la administración pública, para el caso de los Municipios, se ha hecho consuetudinario la incorporación de nuevos empleados públicos mediante favores políticos, que en la práctica, impiden el avance acelerado de procesos de innovaciones para la

eficiencia y eficacia de la oferta laboral de los servicios públicos en los Municipios. (Rojas, 2018)

La presente investigación tiene como propósito determinar la relación entre desarrollo del personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca

La Municipalidad Distrital de Livitaca no aplica procedimientos o actividades que incentiven el desarrollo de su personal. Las capacitaciones al interior de la municipalidad no se efectúan; por el contrario, cada área debe buscar la manera de preparar y capacitar a su personal para que realicen sus funciones de forma idónea. Por tal razón, el desarrollo personal de cada trabajador está supeditado al actuar de cada área o gerencia, la municipalidad no destina recursos que contribuyan a la mejora profesional e individual de su personal, no asigna comisiones o recompensas al personal que los incentiven a realizar su trabajo de la mejor manera posible. Así mismo, los procedimientos y tecnologías existentes en la municipalidad son tediosos y precarios, lo que hace que el desarrollo de esta entidad sea poco dinámico y productivo.

Estas circunstancias se ven reflejadas en el desempeño laboral de los trabajadores, quienes se sienten poco comprometidos y motivados en la ejecución de sus funciones administrativas. Se evidencia que el personal posee una actitud poco amigable con la población, muchas veces por su falta de empatía o por no contar con habilidades comunicativas en el idioma quechua, que imposibilita el desenvolvimiento con la población local del distrito de Livitaca, que en su mayoría son personas quechua hablantes. El personal administrativo no cuenta con las competencias necesarias para realizar un trabajo dinámico que acelere los procesos y atienda oportunamente las demandas de la población local, al no ser supervisados plenamente por una persona responsable. El logro de metas organizacionales se ejecuta en la medida del cumplimiento de funciones, sin lograr un resultado superior pues los logros de los trabajadores no son reconocidos por la municipalidad; por lo cual, el personal administrativo no muestra un avance o mejora en el desarrollo de sus actividades al no tener incentivos, quedando muchas veces estancados en su puesto de trabajo.

De seguir con estos problemas, el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Livitaca no desarrollará habilidades profesionales nuevas, lo cual repercutirá en el desarrollo de la entidad y en la calidad de vida de la población. La población se verá afectada por el bajo rendimiento de los trabajadores municipales al no ser atendidas sus demandas.

Este problema se puede reducir en gran medida si la Municipalidad Distrital de Livitaca incorpora medidas e instrumentos como capacitaciones y reconocimientos que incentiven y motiven a los trabajadores a realizar sus funciones sobrepasando los estándares laborales fijados en cada área. De esta manera, su desempeño laboral aumentará, beneficiando conjuntamente a toda la municipalidad y la población local.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema general.**

PG. ¿Cuál es la relación entre desarrollo del personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

PE 1. ¿Cuál es la relación entre desarrollo del personal y los rasgos de personalidad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020?

PE 2. ¿Cuál es la relación entre desarrollo del personal y las competencias de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020?

PE 3. ¿Cuál es la relación entre desarrollo del personal y el logro de metas de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020?

PE 4. ¿Cuál es la relación entre desarrollo del personal y el potencial de mejoramiento de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020?

### **1.3. Justificación del Estudio**

#### **1.3.1. Justificación teórica.**

La investigación se justifica porque cuenta con amplia información teórica perteneciente a la disciplina de Recursos Humanos, específicamente referida a los temas de Desarrollo de Personal y Desempeño Laboral. Así mismo, permitirá desarrollar y ampliar el conocimiento, sirviendo como antecedente para futuras investigaciones de la misma área.

#### **1.3.2. Justificación práctica.**

La presente investigación beneficia de forma práctica a la Municipalidad Distrital de Livitaca y demás entidades públicas al analizar la situación actual de desarrollo personal del personal administrativo y su influencia en el desempeño laboral, de esta manera se toman las medidas de acción que incluyan medidas que faciliten el crecimiento profesional y personal. A través de los resultados obtenidos, la entidad podrá ejecutar capacitaciones especializadas, talleres e integración entre el personal administrativo por medio de herramientas que permitan la mejora en el desarrollo personal y la consecuente optimización de las actividades laborales.

Específicamente, las conclusiones de esta investigación permitirán a la Municipalidad distrital de Livitaca evaluar las fortalezas y debilidades de sus trabajadores, determinando su potencial y su posible desarrollo de sus habilidades por medio de sus planes de carrera. Así mismo, se podrán tomar medidas respecto a las relaciones internas de los trabajadores, que definan despidos, descensos o transferencias.

#### **1.3.3. Justificación metodológica.**

El estudio se justifica metodológicamente por medio de la creación de un instrumento que recoja de forma idónea el nivel de desarrollo personal de cualquier organización pública y establezca los estándares de desempeño laboral por medio de aspectos objetivos que tengan que ver con la teoría administrativa pública moderna.

### **1.3.4. Justificación social.**

El interés por el estudio de este tema surgió en el contexto de dinamismo e innovación constante de los gobiernos locales del Perú, quienes tienen una gran responsabilidad a su cargo para con la población local, debiendo esta buscar el constante dinamismo y capacitación de su capital humano.

El estudio beneficia a toda la población del distrito de Livitaca al existir una evidencia teórica y metodológica para fortalecer las instituciones públicas locales, garantizando el desarrollo profesional y personal de los servidores públicos y la consecuente mejora del desempeño, garantizando la correcta y continua provisión de servicios públicos básicos a la población local.

## **1.4. Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1. Objetivo general.**

OG. Determinar la relación entre desarrollo del personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

### **1.4.2. Objetivos específicos.**

OE 1. Determinar la relación entre desarrollo del personal y los rasgos de personalidad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

OE 2. Determinar la relación entre desarrollo del personal y las competencias de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

OE 3. Determinar la relación entre desarrollo del personal y el logro de metas de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

OE 4. Determinar la relación entre desarrollo del personal y el potencial de mejoramiento de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes nacionales.**

Aldonates (2017), en su trabajo de investigación titulado “Desarrollo de personal y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos, bajo el régimen general de la actividad privada del decreto legislativo N° 728, en el Ministerio Público del distrito fiscal de Arequipa – 2016”. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. El objetivo de su estudio fue determinar la relación entre el desarrollo de personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. El estudio tuvo un alcance correlacional, de carácter cuantitativo y diseño no experimental, la población la conforman los trabajadores administrativos de la Gerencia Administrativa del Ministerio Público del distrito fiscal de Arequipa que suman 150, la muestra tuvo la misma cantidad de unidades. Se determinó como resultados qué el grado de correlación entre las variables Desarrollo de Personal y Desempeño Laboral, lo siguiente: el coeficiente de correlación de Pearson arroja un ‘p’ de 0.921\*\*. Así mismo, la significación bilateral fue de 0.000, rechazando la hipótesis nula. Concluyendo que existe una “correlación positiva alta al 99% de fiabilidad”; es decir, a mayor Desarrollo de Personal, mayor será el Desempeño Laboral, pues se ofrecerá un servicio más adecuado en cuanto a la gestión de justicia.

Moreno & Tamani (2016), en su tesis titulada “El desarrollo del personal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima - 2016”. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Su objetivo general fue determinar la influencia del desarrollo del personal en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, Lima 2016, Siendo una investigación de metodología de tipo descriptivo, correlacional, causal, de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental de corte transversal, la población de estudios estuvo conformado por 105 trabajadores, 18 trabajadores del Régimen 728, 87 trabajadores CAS del FONDECYT, y aplicando el cálculo del tamaño de la muestra se empleó el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, mediante el cual se obtuvo 83

trabajadores. Los resultados obtenidos con el análisis estadístico permiten afirmar, en cuanto a la Hipótesis General, que existe relación directa entre el desempeño del personal de los trabajadores del FONDECYT, siendo la correlación de 0.44 esto significa que esto no es demasiado alto, pero se considera a otros factores que estamos evaluando y el valor  $p = ,000$  por lo que se infiere que el desarrollo del personal influye positivamente en el desempeño laboral.

Navarro (2018), en su tesis titulada “Desarrollo personal y desempeño laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., agencia Andahuaylas – 2016”. Universidad Nacional José María Arguedas. Cuyo objetivo fue establecer la relación del desarrollo personal con el desempeño laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Para ello, la metodología fue de tipo descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, correlacional. La población la conformaron los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., que ascienden a 40 trabajadores, la muestra comprendió la totalidad de los trabajadores. Los resultados del coeficiente de correlación Spearman mostraron que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando a un nivel de confianza del 95% que el desarrollo personal se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. El valor obtenido es del coeficiente de correlación de Spearman es ( $r = 454^{**}$ ;  $p = 0,003 < 0,05$ ), indicando que, si hay una correlación positiva moderada.

Rojas (2018), en su trabajo de investigación titulada “La capacitación continua del personal administrativo y su incidencia en el desempeño laboral en la gestión municipal del distrito de Quellouno 2015 - 2016”. Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco. Cuyo objetivo de la investigación es evaluar los cursos de capacitación continua, su financiamiento y experiencia laboral, ejecutados en la gestión municipal del distrito de Quellouno, durante el periodo 2015- 2016, con el fin de analizar la pertinencia de dichos programas, para el mejor desempeño laboral de su personal administrativo. La metodología fue de tipo de estudio de investigación inductivo, descriptiva e investigación de campo, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental porque se aplica sin manipular las variables, es decir que se basa en hechos reales que ocurrieron o que se dieron en la realidad actual; el estudio se realizó a una población laboral de todo el personal

administrativo de 128 trabajadores, independientemente de su régimen laboral y de cargos que ocupan el mismo que permitirá diagnosticar de una forma general los involucrados, la muestra fue de 55 encuestas para comenzar a realizar la recolección de datos e información, que permitieron ejecutar la tesis. Producto de la investigación se obtuvo como resultado, que el Municipio Distrital de Quellouno si puede llevar adelante un programa de mejoramiento en la capacitación continua, el financiamiento y así mejorar la experiencia laboral para mejorar el desempeño laboral por la disponibilidad de un presupuesto y la importancia de esta en el logro de los objetivos y metas institucionales.

Paucar (2019), en su investigación titulada "Desarrollo del personal y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - Andahuaylas, 2019". Universidad Nacional José María Arguedas. Cuyo objetivo fue determinar la relación entre desarrollo del personal y desempeño laboral del personal. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental. La población estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – Andahuaylas, que asciende a 138 personas, la muestra fue de 72 personas. Los resultados mostraron un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de  $r = 0,611^{**}$ , con un nivel de significancia de 0,000 menor al nivel esperado ( $p < 0.05$ ), con un nivel de confianza del 99%. Concluyendo que existe una correlación positiva moderada entre el desarrollo del personal y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San jerónimo – Andahuaylas; pues, si el desarrollo del personal se incrementa, el desempeño laboral aumentará.

Castañeda (2016), en su tesis "El proceso de desarrollo de personas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa hotelera en la ciudad de Cajamarca en el año 2016". Universidad Privada del Norte. Cuyo objetivo de la investigación fue establecer la relación entre el proceso de desarrollo de personas y el desempeño laboral de los trabajadores. El estudio fue descriptivo – correlacional. La muestra se estuvo conformada por 60 trabajadores de la empresa hotelera en estudio. Concluyendo que el Proceso de desarrollo de personas tiene una relación directa y significativa en el desempeño laboral de los

trabajadores; ya que, la prueba de Pearson obtuvo un coeficiente de 0.516, presentando una significancia de 0.000.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales.**

Navarrete (2018), presentó la tesis titulada “La capacitación del personal y el desempeño laboral”. Universidad Técnica de Ambato. Cuyo objetivo fue determinar la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral de los colaboradores. La metodología, fue de nivel descriptivo- correlacional, de carácter cuantitativo. La población y muestra estuvo conformada por 100 trabajadores de Megamaxi Mall de los Andes de Corporación Favorita C.A. Ambato. Concluyendo que el nivel de capacitación del personal si incide en el desempeño laboral de los colaboradores, pues se obtuvo una correlación de Pearson con un valor de  $p = 0.729$  con lo cual se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna.

Ramirez (2014) presentó la tesis titulada “Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista de la Unión Mexicana de Chiapas”. Universidad de Montemorelos. Cuyo objetivo fue buscar la predicción de las siguientes variables: capacitación, edad y antigüedad sobre el desempeño laboral. La investigación fue de tipo descriptiva, cuantitativa, y de corte transversal. Se usó el instrumento de encuestas, y para el análisis de la hipótesis se aplicó la regresión lineal múltiple. La población y muestra estuvo compuesta por 137 de la Universidad Linda vista en el estado de Chiapas. Se concluye que los coeficientes beta estandarizados y el correspondiente nivel de significación fueron:  $\beta_1 = 0.153$  ( $p = 0.133$ ),  $\beta_2 = 0.083$  ( $p = 0.415$ ) y  $\beta_3 = 0.369$  ( $p = 0.00$ ), reteniendo como variable predictora del desempeño laboral a la variable  $\beta_3$  (capacitación laboral) ya que tuvo un nivel de significación  $p = 0.00$  menor a 0.05 y como  $\beta_1$  (edad) y  $\beta_2$  (antigüedad) tuvieron un nivel de significación que fue mayor que 0.05 se decidió eliminar del modelo a las variables edad y antigüedad en el puesto. La ecuación de regresión final fue la siguiente:  $\text{Desempeño} = 3.56 + .198 \text{ capacitación} + \epsilon$ .

Mariño (2018), presentó la tesis titulada “Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral”. Universidad Técnica de Ambato. Cuyo objetivo fue determinar el proceso de capacitación por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa

Bioalimentar. La metodología tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo, nivel descriptivo, explorativo y correlacional. El instrumento para la recolección de datos fue la encuesta por medio de cuestionarios. La población estuvo conformada por 302 trabajadores de la empresa Bioalimentar y se calculó una muestra de 172. Los resultados muestran que el chi – cuadrado es de 0,720 con este valor al ser mayor a 0,50 y por ello que se rechaza la hipótesis nula y por tanto se acepta y verifica la hipótesis de investigación planteada. Concluyendo que la implementación de un modelo de Gestión de Capacitación por competencias incide en el desempeño laboral en la empresa Bioalimentar, en la ciudad de Ambato.

Días (2011), presentó la tesis titulada “Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la comisión federal de electricidad de la zona Montemorelos - Linares Nuevo León”. Universidad de Montemorelos. Cuyo objetivo fue conocer los niveles de capacitación y desempeño laboral auto percibidos por los empleados de la CFE zona Montemorelos-Linares. La metodología fue de alcance descriptivo, correlacional y explicativa, de carácter cuantitativo, de corte transversal. La población estuvo conformada por 141 trabajadores de la Comisión Federal zona Montemoreles - Linares, Nuevo León, y la muestra fue un total de 113. Los resultados mostraron una influencia lineal significativa entre la variable autoevaluación del nivel de capacitación (ANC) y la variable autoevaluación del nivel del desempeño laboral (ANDL).

Rojas (2018), en su tesis titulada “Capacitación y desempeño laboral (Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango)”. Universidad Rafael Landívar. Cuyo objetivo fue determinar la relación de la capacitación con el desempeño laboral. Este estudio fue de alcance descriptivo, de carácter cuantitativo, y se usó la metodología estadística de significación y fiabilidad de proporciones Blaxter, Huges y Tight. La técnica para la recolección de datos fue la encuesta. La población y muestra fue 36 colaboradores en el área operativa de la Tenería San Miguel de Quetzaltenango. Los resultados mostraron que El 95 % de los colaboradores señala que la capacitación tiene un impacto positivo en su desempeño laboral, mejora los resultados y los motiva; además, el 92% de los colaboradores considera que la capacitación es fundamental

en el alcance de las metas y objetivos de una empresa. Concluyendo que si existe relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los empleados de Tenerife

## **2.2. Bases Teóricas de las Variables**

### **2.2.1. Variable 1: Desarrollo del personal.**

#### ***2.2.1.1. Definición de desarrollo del personal.***

Según Chiavenato (2015, pág. 366), “el desarrollo de personal se centra en el requerimiento de los individuos para mostrar sus habilidades; consiste en revelar ese talento oculto”.

Mejía & Serrano (2010, pág. 23), consideran que:

El desarrollo personal es un medio relevante para la planeación de los proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un elemento relevante para cumplir con los objetivos y mejoramiento de las posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad.

Alfaro (2012, pág. 66), afirma que “el desarrollo personal consiste en la formación de capacidades, sapiencias, cualidades y oportunidades de los individuos que conforman una organización”.

Amador (2016, pág. 209), sostiene que “el desarrollo personal se centra en una cadena de aprendizaje constante de los individuos a lo largo de su vida, para que afronten circunstancias extremas y dinámicas en el cumplimiento de sus deberes en una institución”.

El Centro Europeo de Postgrado (2020, pág. 1), afirma que:

El desarrollo de personal es un conjunto de acciones interrelacionadas, que incluye el desarrollo de estrategias, la previsión y la planificación de los requisitos del personal, la gestión del crecimiento profesional, la organización del proceso de adaptación, el entrenamiento, la capacitación y la formación de una cultura organizacional.

Alles (2011, pág. 64), considera que “el desarrollo del personal son las actividades que perfeccionan y desarrollan las cualidades y habilidades exigidas en el desarrollo de cualquier acción laboral presente o futura”.

Palos (2011, pág. 3), sostiene que “el desarrollo personal es una acción constante de aprovechamiento de las habilidades personales para afrontar el dinamismo del entorno en el cual se desenvuelve”.

### ***2.2.1.2 Concepto de desarrollo del personal.***

Según Chiavenato (2015, pág. 367):

Los procesos de desarrollo pueden apreciarse bajo un esquema moderno, si es que sigue un modelo planificado (capacitar como parte de una cultura), a un esquema intencional (capacitar a todas las personas), a una actitud proactiva (anticipación de las necesidades), a una visión de largo plazo (que mira al futuro) con base en el consenso (las personas son consultadas y participan), a una condición de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) y de innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), teniendo en cuenta lo temporal y cambiante.

Mejía & Serrano (2010, pág. 26), sostiene que:

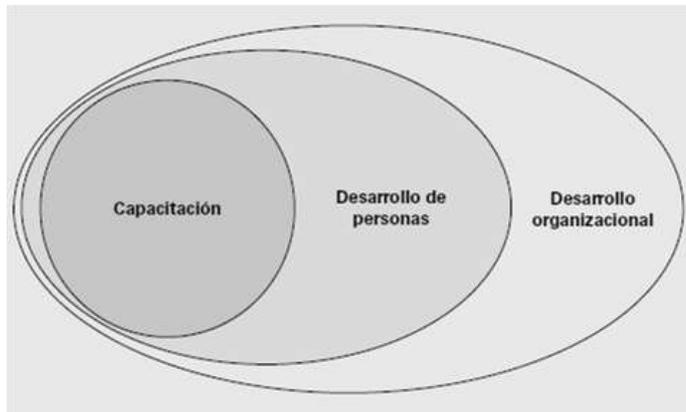
El desarrollo de personal debe enfocarse no con el pensamiento de cumplir con un plan de capacitación o incentivo, sino como elemento clave y estratégico para el éxito organizacional, lo cual lleva a cambiar los paradigmas de cómo medir los resultados de la misma, ya no en términos de número de cursos impartidos con respecto a los programados, sino de valorar el aporte a la realidad concreta de las empresas en términos del mejoramiento de sus indicadores de gestión, especialmente de los más críticos.

### ***2.2.1.3 Estratos del desarrollo de personal.***

Según Chiavenato (2015, pág. 366):

Los procesos de desarrollo comprenden tres capas superpuestas: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. El

nivel bajo la conforman la capacitación y el desarrollo de las personas, vistas desde un enfoque particular. El desarrollo organizacional es el nivel general, que se centra en el progreso y aprendizaje de las instituciones por medio del proceso de invención y adaptación.



**Figura 1.** Los estratos del desarrollo.  
Fuente: (Chiavenato, 2015)

#### **2.2.1.4 Métodos de desarrollo del personal.**

El Centro Europeo de Postgrado (2020, pág. 39), considera que “el método de desarrollo profesional obedece al tipo de preparación que se ejecuta. Si se realiza a nivel interno, se hará uso de informes, dispositivos y productos que el colaborador emplea en sus actividades laborales”.

- a) **Reunión informativa.** Para obtener destrezas en un ambiente laboral aún desconocido.
- b) **Equipo de diseño.** Por medio de la cooperación en algunas actividades laborales. Mejorando las cualidades de toma de decisiones y comunicación asertiva en el grupo de trabajo.
- c) **Entrenamiento.** Donde el instructor y los aprendices participan, desarrollando una abierta relación entre éstos y el funcionamiento de la organización.
- d) **Rotación.** Un empleado es transferido dentro de la organización a otro departamento. Este método es muy popular actualmente.
- e) **Mentores.** Cuando la experiencia se traslada a propósito, el colaborador es entrenado por el ejemplo personal. Un empleado con más experiencia comunica sus conocimientos a alguien con menos experiencia.

- f) **Tutoría es una forma de orientación.** El aprendiz exterioriza sus destrezas y aprendizajes.
- g) **Narración.** Mostrando las normas laborales a los colaboradores nuevos, por medio del periodo de operación de la instrucción.
- h) **Sombreado.** Basado en la identificación de las carencias de aprendizaje del colaborador para enfatizar en la preparación de estos aspectos.

#### **2.2.1.5. Dimensión 1: Capacitación.**

##### *2.2.1.5.1. Definición de capacitación.*

*“La capacitación es un procedimiento instructivo corto, efectuado de forma ordenada, para que los individuos obtengan conocimientos, destrezas y habilidades para su desarrollo profesional”. (Chiavenato, 2015, pág. 371)*

*“La capacitación consta en brindar a los trabajadores de conocimientos certeros para garantizar un óptimo desenvolvimiento en su trabajo”. (Armas, Llanos, & Traverso, 2017, pág. 101)*

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad. (Vallejo, 2016, pág. 91)

La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito. (Sotomayor, 2016, pág. 180)

La capacitación se centra en un proceso de adopción de saberes que genera un progreso en las habilidades y cualidades de las personas. La capacitación perfecciona las destrezas, los saberes, comportamientos y aptitudes. Implica una mejora en sus actividades laborales cotidianas que puedan dar resultados concretos para la organización. (Robbins, 2009, pág. 591)

#### 2.2.1.5.2. Concepto de capacitación.

*“La capacitación busca mejorar a cada individuo en su ambiente laboral por medio de talleres instructivos, charlas, prácticas y demás procesos de aprendizaje”.* (Chiavenato, 2015, pág. 371)

La capacitación es comprendida como las acciones que hacen que los individuos adopten conocimientos para mejorar su desempeño de trabajo en cierta organización. Actualmente, el concepto cambió, refiriéndose a un proceso constante que despierta las competencias de las personas, convirtiéndolos en colaboradores con iniciativa, adaptación y que colaboren con el desarrollo de la organización. (Chiavenato, 2015, pág. 371)

*“La capacitación brinda mayor cuantía a los individuos, a las instituciones y a los usuarios finales, invirtiendo recursos en el desarrollo del capital humano”.* (Chiavenato, 2015, pág. 371)

*“La persona, por medio de la capacitación y la preparación, capta conocimientos, destrezas, talentos y aptitudes para mejorar su productividad laboral”.* (Chiavenato, 2015, pág. 371)

#### 2.2.1.5.3. Factores que afectan a la capacitación.

Chiavenato (2015, pág. 373), sostiene que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo. Sin embargo, otros factores afectan la posibilidad de alcanzar estos objetivos en las organizaciones, como:

- a) **El apoyo de la alta gerencia.** Sin él, cualquier programa de capacitación y desarrollo se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo. El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. La manera más eficaz de hacerlo es con la participación activa de los ejecutivos en los programas de capacitación.
- b) **El compromiso de los especialistas y los generalistas.** Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo. Cabe decir que la responsabilidad

fundamental es de los gerentes de línea, desde el presidente hasta la base de la organización. Los profesionales de capacitación y desarrollo deben proporcionar su experiencia técnica.

- c) **Los avances tecnológicos.** Ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información (TI). La computadora y el internet están afectando profundamente todas las funciones de los negocios y cambiando la forma en que el conocimiento se divulga a las personas. Este cambio no cesa su expansión.
- d) **La complejidad de la organización.** Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que sólo son arreglos simples de personas y tareas. No hay nada más engañoso. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas y que exigen nuevos conocimientos. La interacción entre los individuos y los grupos se vuelve más complicada. La cadena de mando tradicional que produce un sentimiento de estabilidad a costa de la eficiencia se está alejando de la organización moderna.
- e) **Los principios del aprendizaje.** El propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda haber cambio. En este sentido, las ciencias conductuales han beneficiado a los programas de capacitación y desarrollo con sus principios de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas. 6. Otros procesos de la administración de personal. Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración de personal.

#### *2.2.1.5.4. El proceso de capacitación.*

Según Chiavenato (2015, pág. 375), la capacitación es un proceso cíclico y perpetuo que consta de cuatro etapas:

- 1) **El diagnóstico.** Identificando las necesidades de capacitación que deben ser resueltas.
- 2) **El diseño.** Se desarrolla el proyecto de capacitación para resolver los requerimientos identificados.

- 3) **La implantación.** Es efectiva el programa de capacitación.
- 4) **La evaluación.** Se centra en evaluar los efectos de la capacitación.

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
<b>Diagnóstico de la situación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la organización</li> <li>• Competencias necesarias</li> <li>• Problemas de producción</li> <li>• Problemas de personal</li> <li>• Resultados de la evaluación del desempeño</li> </ul>	<b>Decisión en cuanto a la estrategia</b> <p>Programación de la capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A quién capacitar</li> <li>• Cómo capacitar</li> <li>• En qué capacitar</li> <li>• Dónde capacitar</li> <li>• Cuando capacitar</li> </ul>	<b>Implantación o acción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gerente de línea</li> <li>– Asesoría de recursos humanos</li> <li>– Por ambos</li> <li>– Por terceros</li> </ul> </li> </ul>	<b>Evaluación y control</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del proceso</li> <li>• Evaluación y medición de resultados</li> <li>• Comparación de la situación actual con la anterior</li> <li>• Análisis de costos/beneficios</li> </ul>

**Figura 2.** El proceso de capacitación.  
Fuente: (Chiavenato, 2015, pág. 377)

#### 2.2.1.5.5. Tipos de capacitación.

Chiavenato (2015, pág. 381), sostiene que la capacitación se puede dar de diversas formas: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

- a) **La capacitación en el puesto.** Es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales.
- b) **Las técnicas de clase.** Utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto.

#### 2.2.1.5.6. Técnicas de capacitación.

Según Chiavenato (2015, pág. 383), existen varias técnicas de capacitación, como:

- a) **Lecturas.** La lectura es un medio de comunicación, en la cual un instructor brinda la información a un grupo de oyentes.
- b) **Instrucción programada.** Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación.

- c) **Capacitación en clase.** Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, que transmite el contenido del programa de capacitación.
- d) **Capacitación por computadora (Computer based training, CBT).** Con ayuda de la tecnología de la información (TI), se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).
- e) **E-learning.** Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño de las personas.

#### *2.2.1.5.7. Indicadores de capacitación.*

##### **a. Indicador 1: Transmisión de información.**

“Referido en amplificar los saberes de los individuos, como ofrecerles datos sobre la empresa, sus productos/servicios y sus políticas” (Chiavenato, 2015, pág. 376).

##### **b. Indicador 2: Desarrollo de habilidades.**

“Consiste en mejorar las capacidades y talentos, en la realización de tareas, manejo de equipamientos, máquinas y herramientas” (Chiavenato, 2015, pág. 376).

##### **c. Indicador 3: Desarrollo de actitudes.**

“Se centra en el cambio de comportamientos, pasando de comportamientos negativos actitudes propicias, de concientización y sensibilización de las personas, los clientes internos y los externos” (Chiavenato, 2015, pág. 376).

#### **2.2.1.6. Dimensión 2: Desarrollo de personas.**

##### *2.2.1.6.1. Definición de desarrollo de personas.*

“El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional” (Chiavenato, 2015, pág. 415).

#### *2.2.1.6.2. Concepto de desarrollo de personas.*

“El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual” (Chiavenato, 2015, pág. 414).

El desarrollo de personas se refiere a actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras. (Chiavenato, 2015, pág. 414)

“Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados” (Chiavenato, 2015, pág. 414).

“Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores” (Chiavenato, 2015, pág. 414).

#### *2.2.1.6.3. Herramientas para el desarrollo personal.*

Chiavenato (2015, pág. 419), sostiene que las principales herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de las personas son:

- a) **Los centros de evaluación.** Que en el desarrollo de las carreras utilizan las mismas técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para la selección de talentos humanos. Los centros de evaluación (los assessment centers estadounidenses) proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.
- b) **Las pruebas psicológicas.** Las mismas que las que se utilizan para la selección de personal y sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.

- c) **La evaluación del desempeño.** Otra fuente de información valiosa para el desarrollo de la carrera.
- d) **Las proyecciones de las promociones.** Juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.
- e) **La planificación de la sucesión.** Que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan. El Leadership Continuity Program (LCP) de American Telephone and Telegraph (AT&T) hace hincapié en el desarrollo de las personas y no necesariamente en su promoción.

#### *2.2.1.6.4. Indicadores del desarrollo de personas.*

##### **a. Indicador 1: Rotación de puestos.**

Según Chiavenato (2015, pág. 416):

La rotación de puestos significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación vertical significa que la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objeto que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad.

El concepto de rotación hace normalmente referencia a los flujos de entradas y salidas de los recursos humanos en una organización. Se refiere a los intercambios que se producen entre la organización y su entorno. No obstante, también cabría utilizar el término rotación para reflejar las entradas y salidas en un departamento o sección de la empresa. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 119)

Alles (2011, pág. 159), sostiene que “se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios (incluso pueden ser

de otras áreas), con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización”.

Robbins (2009, pág. 218), afirma que:

Si los empleados padecen por el exceso de rutina de su trabajo, una alternativa consiste en usar la rotación de puestos (o lo que muchos denominan hoy capacitación cruzada). Esta práctica se define como el cambio periódico de un empleado de una tarea a otra. Cuando una actividad ya no es interesante, el empleado pasa a otra, por lo general del mismo nivel, que tenga los mismos requerimientos de aptitudes.

Vallejo (2016, pág. 100), señala que: “La rotación de puestos consiste en hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización. Su propósito es expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades”.

**b. Indicador 2: Asignación de comisiones.**

Según Chiavenato (2015, pág. 416):

La asignación de comisiones significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización. Por lo general, esas comisiones son de naturaleza temporal y efímera y actúan como fuerzas de tarea diseñadas para resolver un problema específico y proponer soluciones alternas y recomendaciones para su implantación.

Vallejo (2016, pág. 100), asegura que:

Las personas participan en comisiones de trabajo, donde participan en la toma de decisiones, aprenden a observar a otros e investigan problemas específicos de la organización. Las comisiones son temporales, diseñadas para resolver problemas específicos y poner soluciones y recomendaciones para su implementación.

**c. Indicador 3: Participación en seminarios externos.**

Chiavenato (2015, pág. 416), afirma que

Los seminarios externos son una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se realiza con cursos o seminarios internos, con la ayuda de consultores, proveedores, etc.

Vallejo (2016, pág. 100), señala que “mediante los cursos y seminarios se adquieren nuevos conocimientos, habilidades conceptuales y analíticas”.

**2.2.1.7. Dimensión 3: Desarrollo organizacional.**

*2.2.1.7.1. Definición de desarrollo organizacional.*

El desarrollo organizacional es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo. (Chiavenato, 2015, pág. 415)

*2.2.1.7.2. Concepto de desarrollo organizacional.*

“El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque de cambio organizacional con el cual los propios colaboradores formulan el cambio que se necesita y lo implantan con la ayuda de un consultor interno o externo” (Chiavenato, 2015, pág. 423).

Se sustenta en la investigación y la acción, lo que significa reunir datos sobre una unidad (ya sea organizacional, un departamento, o la organización entera) y presentar esos datos a los colaboradores para que los analicen y planteen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad si fuera excelente. (Chiavenato, 2015, pág. 423)

“El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores, para que ellos mismos puedan identificar e implantar los

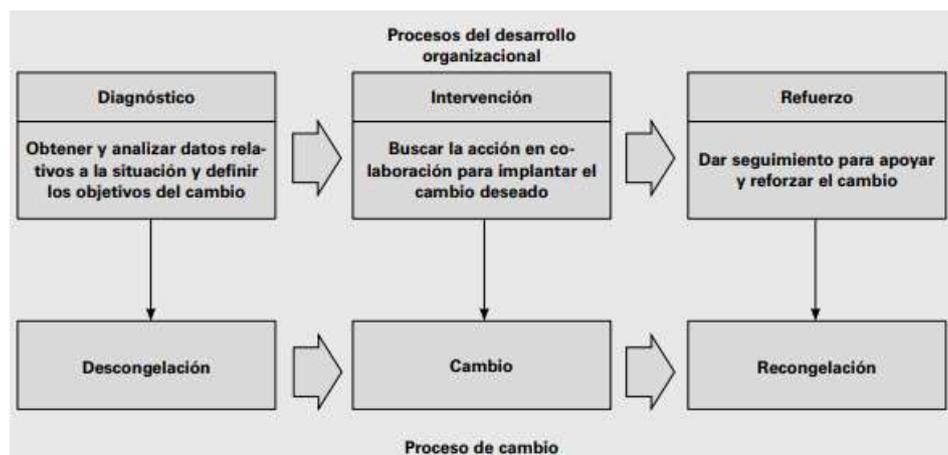
cambios (sean técnicos, de procedimientos, de comportamientos, estructurales u otros) que se necesitan para mejorar el funcionamiento de la organización” (Chiavenato, 2015, pág. 424).

“El desarrollo organizacional cambia a la organización en un sentido determinado, como la mejora para resolver problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción, el incremento de la calidad del trabajo, el cambio cultural y el aumento de la eficacia” (Chiavenato, 2015, pág. 425).

### 2.2.1.7.3. Proceso de desarrollo organizacional.

Según Chiavenato (2015, pág. 426), el desarrollo organizacional utiliza un proceso dinámico compuesto por tres fases:

- 1) **El diagnóstico.** Que se hace a partir de la investigación sobre la situación actual. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados.
- 2) **La intervención.** Es una acción para alterar la situación actual. La intervención es planificada por medio de talleres entre los grupos y tiene por objeto determinar las acciones que debe seguir el cambio.
- 3) **El refuerzo.** Es un esfuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación. En general, el refuerzo se obtiene con reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado.



**Figura 3.** El proceso de desarrollo organizacional como un proceso de cambio.  
Fuente: (Chiavenato, 2015, pág. 426)

#### 2.2.1.7.4. Técnicas de desarrollo organizacional.

Chiavenato (2015, pág. 425), afirma que el desarrollo organizacional utiliza una tecnología muy variada. Las principales técnicas son:

- a) **El entrenamiento de la sensibilidad.** Consiste en reunir a los grupos T (grupos de entrenamiento), orientados por un líder capacitado, para aumentar su sensibilidad en sus habilidades y relaciones interpersonales. El resultado es una mayor creatividad (menos temor a otros y una posición menos defensiva), menor hostilidad hacia los otros (debido a una mejor comprensión de los otros) y mayor sensibilidad de las influencias sociales y psicológicas en el comportamiento en el trabajo.
- b) **El análisis transaccional (AT).** Es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales, las cuales ocurren por medio de transacciones. Enseña a las personas a enviar mensajes que sean claros y ágiles y a presentar respuestas que sean naturales y razonables. El objetivo es reducir los hábitos destructivos de comunicación, los llamados “juegos”, en los cuales la intención o el significado de las comunicaciones queda oscuro o distorsionado.
- c) **El desarrollo de equipos.** Es una técnica de modificación del comportamiento en la cual varias personas de diversos niveles y áreas de la organización se reúnen bajo la coordinación de un consultor o líder y se critican mutuamente, procurando un punto de encuentro donde la colaboración sea más fructífera, elimina las barreras interpersonales de la comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas.
- d) **La consultoría de procedimientos.** Es una técnica con la que cada equipo es coordinado por un consultor, cuya actuación varía enormemente. La coordinación permite ciertas intervenciones para que el equipo sea más sensible a sus procesos internos y para establecer metas y objetivos, la participación, el liderazgo, la toma de decisiones, la confianza y la creatividad.
- e) **La reunión de confrontación.** Es una técnica de modificación del comportamiento que se aplica con la ayuda de un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos en conflicto (desconfianza recíproca,

discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) se pueden tratar por medio de una reunión de confrontación que dura un día, en la cual cada grupo se autoevalúa y también evalúa el comportamiento de otro, como si estuviera colocado frente a un espejo.

- f) **La realimentación de datos.** Es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos reciba el individuo, tanto mayor será la posibilidad de que los organice y actúe creativamente. La realimentación de datos permite el aprendizaje de nuevos datos respecto a uno mismo, los otros, los procesos grupales o la dinámica de toda la organización, datos que no siempre son tomados en cuenta.

#### *2.2.1.7.5. Indicadores del desarrollo organizacional.*

- a) **Indicador 1: Cultura.**

Chiavenato (2015, pág. 431), sostiene que:

El cambio organizacional repercute en la cultura de las personas, lo que significa que los colaboradores posean mayor conciencia respecto a aspectos como la misión de la empresa, sus valores, su cultura, definir cuál es su papel en la organización, entre otros aspectos.

- b) **Indicador 2: Procesos.**

Chiavenato (2015, pág. 431), afirma que “el desarrollo de la organización afecta a los procesos y tecnología de la misma, en aspectos como el ciclo de operaciones, la red de información, la matriz tecnológica, diseño de puestos y la función de cada colaborador en la organización”.

- c) **Indicador 3: Servicios.**

Chiavenato (2015, pág. 431), se refiere “al cambio en la dotación de productos o prestación de servicios como la identificación de los principales clientes, las características de dichos servicios y la actitud de la empresa (conservadora o innovadora) para con sus clientes”.

## **2.2.2. Variable 2: Desempeño laboral.**

### **2.2.2.1. Definición de desempeño laboral.**

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo ejecuta las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua. (2016, pág. 239)

La evaluación de desempeño es una valoración sistémica de actuación de cada persona en función a las actividades que desempeña, metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo. La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo. (Vallejo L. M., 2016, pág. 79)

“La evaluación de desempeño se efectúa a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que del desempeño para medir el talento” (Jiménez, Hillier, & Javier, 2008, pág. 8).

“El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en información respecto a los empleados y su desempeño en el cargo” (Alfaro M. , 2012, pág. 106).

La evaluación de desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 229)

### **2.2.2.2 Concepto de desempeño laboral.**

La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja

de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos. (Mondy, 2016, pág. 239)

“La evaluación del desempeño sirve a muchos propósitos, y el mejoramiento en los resultados y la eficacia son cada vez más importantes en el globalmente competitivo ámbito de mercado de la actualidad” (Mondy, 2016, pág. 239).

El desarrollo de un sistema eficaz de evaluación del desempeño ha sido y continuará siendo una alta prioridad para la administración. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño. (Mondy, 2016, pág. 239)

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados, los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos. (Mondy, 2016, pág. 239)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. (Chiavenato, 2017, pág. 243)

La evaluación del desempeño no es individual sino al contrario: es un proceso que aglutina fases a seguir, de ahí su connotación y se encamina al desempeño, es decir, a la efectividad y eficiencia de la actividad o servicio que se presta en donde personal interno o externo opinará al ahondar en el desempeño que se precisará en el resultado, producto de la actividad. (Sotomayor, 2016, pág. 233)

La evaluación del desempeño, por tanto, se convierte en el instrumento del que se sirve la organización para mejorar los resultados de los talentos humanos en la misma. La tarea de evaluar el desempeño de todo el personal es un aspecto básico que debe ser aplicado planificadamente a través de un proceso ordenado que considere tanto las virtudes como las posibles amenazas al proceso, con la intención de poder controlarlos. (Armas, Llanos, & Traverso, 2017, pág. 94)

La evaluación del desempeño tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. (Robbins, 2009, pág. 595)

### ***2.2.2.3. Importancia de la evaluación de desempeño.***

Según Dolan et al. (2007, pág. 229), “la evaluación del desempeño tiene repercusiones sobre la productividad y sobre el contrato entre la organización y el empleado”. Este contrato desempeña una función de control y sirve para una gran cantidad de fines, entre los que se destacan los siguientes:

- a) **Perfeccionamiento de la gerencia.** Proporciona un marco en el que tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado, y preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.
- b) **Medición del rendimiento.** Establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.
- c) **Retroalimentación.** Proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- d) **Planificación de los recursos humanos.** Permite evaluar la oferta actual de recursos humanos para la planificación de las carreras.
- e) **Cumplimiento de la normativa.** Ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento.
- f) **Comunicación.** Permite estructurar el diálogo entre superior y subordinado, y mejorar la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.
- g) **Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor.** Fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen sus subordinados.

#### ***2.2.2.4 Usos de la evaluación de desempeño.***

Según Mondy (2016, pág. 239) “para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional; sin embargo, puede haber otras metas y distintos beneficios que ofrece la evaluación de desempeño”.

##### **a. Planeación de recursos humanos.**

A través de la evaluación del desempeño quizá se descubra que existe un número insuficiente de empleados que estén preparados para ingresar a la administración. Un sistema de evaluación bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización para dar apoyo a este esfuerzo. (Mondy, 2016, pág. 240)

##### **b. Reclutamiento y selección.**

Las calificaciones de la evaluación del desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo. Estos datos representan

puntos de comparación para evaluar las respuestas de los solicitantes obtenidos a través de las entrevistas conductuales. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan las puntuaciones de las pruebas. (Mondy, 2016, pág. 240)

**c. Capacitación y desarrollo.**

La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo. Al identificar las deficiencias que afectan adversamente al desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza la existencia de empleados adecuadamente capacitados y desarrollados; sin embargo, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de datos de evaluación. (Mondy, 2016, pág. 240)

**d. Planeación y desarrollo de carrera.**

La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas. Por otra parte, el desarrollo de carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado, y para determinar su potencial. (Mondy, 2016, pág. 240)

**e. Programas de remuneración.**

Los resultados de las evaluaciones del desempeño brindan una base para las decisiones racionales acerca de los ajustes en los salarios. La recompensa de los comportamientos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales es el punto central del plan estratégico de una empresa. Para motivar un buen desempeño, una empresa debe diseñar e implantar un sistema confiable de evaluación del desempeño y recompensar en consecuencia a los empleados y a los equipos más productivos. (Mondy, 2016, pág. 240)

**f. Relaciones internas con los empleados.**

“Los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de los empleados, incluyendo las promociones, los descensos de categoría, los despidos y las transferencias” (Mondy, 2016, pág. 240).

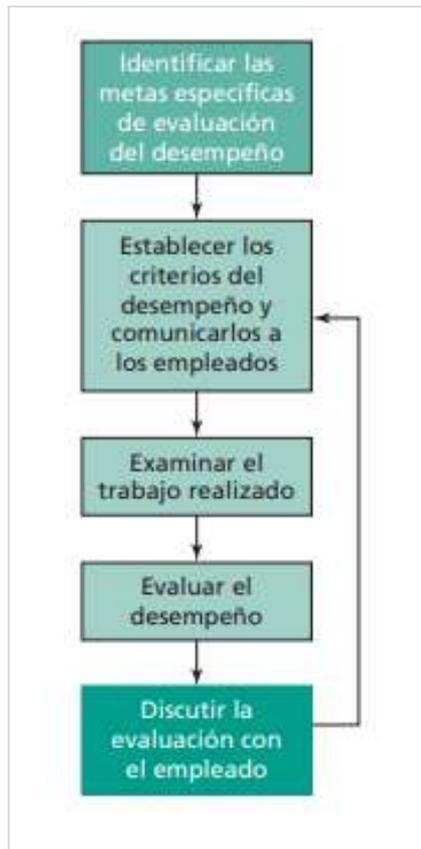
**g. Evaluación del potencial de un empleado.**

Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial de un empleado a medida que valoran el desempeño en su trabajo. Aunque los comportamientos en el pasado pueden ser los mejores instrumentos de predicción de los comportamientos futuros, el desempeño anterior de un empleado en un puesto de trabajo tal vez no indique en forma exacta su desempeño futuro en una posición de nivel más alto o en una posición diferente. (Mondy, 2016, pág. 241)

***2.2.2.5 Proceso de evaluación de desempeño.***

Mondy (2016, pág. 242), afirma que:

El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios del desempeño y la comunicación de esas expectativas a los interesados. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño establecidas. Esta revisión ayuda a determinar qué tan bien han cumplido los empleados con estas normas, determina las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas.



**Figura 4.** Proceso de evaluación del desempeño.  
Fuente: (Mondy, 2016, pág. 243)

### **2.2.2.6 Responsables de la evaluación de desempeño.**

Según Mondy (2016, pág. 245), existen varias posibilidades con respecto a la persona que realmente evaluará al empleado, entre ellas se tiene:

#### **a) Supervisor inmediato.**

El supervisor inmediato de un empleado comúnmente es el individuo encargado de la evaluación del desempeño. El supervisor tiene la responsabilidad de administrar una unidad en particular. Por el lado negativo, el supervisor inmediato puede enfatizar ciertos aspectos del desempeño del empleado y descuidar otros. También hay casos en los que los administradores manipulan las evaluaciones para justificar los aumentos de sueldo y las promociones. (Mondy, 2016, pág. 245)

**b) Subordinados.**

Algunas empresas consideran que la evaluación de los gerentes por los subordinados es tan factible como necesaria. Piensan que los subordinados están en una excelente posición para constatar la eficacia administrativa de sus superiores. Esto resulta particularmente difícil en un departamento pequeño, en especial, si los datos demográficos que aparecen en la forma de evaluación permiten identificar a los evaluadores. (Mondy, 2016, pág. 245)

**c) Compañeros de trabajo y miembros del equipo.**

Una de las principales ventajas de recurrir a los compañeros de trabajo para evaluar el desempeño es que conviven muy de cerca con el empleado que se somete a evaluación y probablemente tienen una perspectiva clara de su desempeño normal, especialmente en las asignaciones en equipo. Los problemas con las evaluaciones de los compañeros de trabajo incluyen la renuencia de algunas personas que trabajan muy de cerca, especialmente en equipos, para criticarse entre sí. (Mondy, 2016, pág. 245)

**d) Autoevaluación.**

Si los empleados comprenden sus objetivos y los criterios que se utilizan para su evaluación, están en una buena posición para evaluar su propio desempeño. Sin embargo, para fines de remuneración, su valor es considerablemente menor. Algunos individuos son maestros para atribuir un buen desempeño a sus propios esfuerzos y un desempeño deficiente a los esfuerzos de alguien más. (Mondy, 2016, pág. 246)

**e) Evaluación de los clientes.**

El comportamiento del cliente determina el grado de éxito de una empresa. Por consiguiente, algunas organizaciones consideran que es importante obtener información del desempeño a partir de esta fuente fundamental. Las organizaciones utilizan este enfoque porque demuestra un compromiso con el cliente, hace a los empleados responsables y motiva el cambio. (Mondy, 2016, pág. 247)

### **2.2.2.7 Técnicas de evaluación del desempeño.**

Según Mondy (2016, pág. 247):

Los administradores pueden elegir entre diversas técnicas de evaluación que dependerá de su objetivo. Si el énfasis principal es sobre la selección de personas para promociones, capacitación e incrementos de sueldo por méritos, un método tradicional, como las escalas de calificación, resulta apropiado.

a) **La retroalimentación de 360 grados como método de evaluación.**

La retroalimentación de 360 grados es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas. En esta técnica, todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones. (Mondy, 2016, pág. 248)

b) **Escalas de calificación.**

Las escalas de calificación son una técnica de evaluación del desempeño que evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco a siete, y está definida por adjetivos como sobresaliente, satisface las expectativas o necesita mejorar. (Mondy, 2016, pág. 248)



cotidiano. Las calificaciones derivadas de esta técnica dependen en gran parte de las habilidades de redacción del evaluador. (Mondy, 2016, pág. 251)

e) **Estándares laborales.**

Los estándares laborales constituyen una técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción. Los estándares reflejan la producción normal de un individuo promedio que trabaja a un ritmo normal. Una ventaja obvia de usar estándares como criterio de evaluación es la objetividad: sin embargo, para que los empleados perciban que los estándares son objetivos, deben entender con claridad la manera en la que éstos se establecen. (Mondy, 2016, pág. 251)

f) **Clasificación.**

La clasificación es una técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general. Una dificultad surge cuando todos los individuos han tenido un desempeño a niveles comparables. (Mondy, 2016, pág. 251)

g) **Distribución obligatoria.**

Es una técnica de evaluación del desempeño en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías. Los defensores de la distribución obligatoria consideran que ésta facilita la elaboración de presupuestos y que protege contra los administradores débiles que son demasiado tímidos para deshacerse de los empleados deficientes. Los críticos de la distribución obligatoria alegan que los administradores se ven forzados a penalizar a un buen empleado, aunque no extraordinario, que es parte de un equipo superestrella. (Mondy, 2016, pág. 251)

h) **Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC).**

La escala de calificación basada en el comportamiento es una técnica de evaluación del desempeño que combina los elementos de la escala

tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos; a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo. (Mondy, 2016, pág. 252)

i) **Sistema basado en resultados.**

El administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación en un sistema basado en resultados; en el pasado era una forma de administración por objetivos. En tal sistema, un objetivo podría ser, por ejemplo, reducir los desperdicios en un 10 por ciento. (Mondy, 2016, pág. 253)

**2.2.2.8. Problemas en las evaluaciones del desempeño.**

Mondy (2016, pág. 253), sostiene que “las evaluaciones del desempeño han estado constantemente bajo un aluvión de críticas”. Las áreas problemáticas más comunes son:

a) **Incomodidad del evaluador.**

La realización de evaluaciones del desempeño es con frecuencia una tarea frustrante de administración de recursos humanos. Si un sistema de administración del desempeño tiene un diseño defectuoso, o si se administra indebidamente, los empleados tendrán temor de recibir evaluaciones, y los administradores se resistirán a aplicarlas. (Mondy, 2016, pág. 253)

b) **Falta de objetividad.**

Una deficiencia potencial de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño es que carecen de objetividad. En las escalas de calificación, por ejemplo, los factores que se usan comúnmente, como las actitudes, la apariencia y la personalidad son difíciles de medir. (Mondy, 2016, pág. 254)

c) **Error o efecto de halo.**

Un error de halo ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño,

dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado. (Mondy, 2016, pág. 254)

d) **Indulgencia/Severidad.**

“El hecho de otorgar altas evaluaciones inmerecidas se conoce como indulgencia. Este comportamiento a menudo está motivado por un deseo de evitar controversias sobre una evaluación” (Mondy, 2016, pág. 254).

e) **Tendencia central.**

“El error de tendencia central es aquel que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala” (Mondy, 2016, pág. 254).

f) **Sesgos del comportamiento reciente.**

Prácticamente todos los empleados saben de una manera precisa para qué fechas se ha programado una revisión del desempeño. Aunque sus acciones tal vez no sean conscientes, el comportamiento de un empleado mejora con frecuencia, y la productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. (Mondy, 2016, pág. 254)

g) **Sesgo personal (formación de estereotipos).**

Esta dificultad ocurre cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan. Si bien hay que evitar que factores como el género, la raza o la edad influyan en las evaluaciones, este problema no solamente es dañino para la moral de los empleados, sino que es ostensiblemente ilegal y puede dar como resultado costosos litigios. (Mondy, 2016, pág. 255)

h) **Manipulación de las evaluaciones.**

En algunas situaciones, los administradores controlan prácticamente todos los aspectos del proceso de evaluación y, por ende, están en una posición que les permite manipular el sistema. En cualquier situación, el sistema se verá distorsionado y las metas de evaluación del desempeño no podrán lograrse. (Mondy, 2016, pág. 255)

i) **Ansiedad del empleado.**

El proceso de evaluación también genera ansiedad en el sujeto evaluado. La ansiedad puede asumir la forma de descontento, apatía y rotación de personal. En el escenario del peor caso, es posible que se presente una demanda con base en una falta de equidad real o percibida. (Mondy, 2016, pág. 256)

**2.2.2.9 Características de un sistema eficaz de evaluación.**

Según Mondy (2016, pág. 257), “el propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización”. Los siguientes factores ayudan al logro de los objetivos organizacionales:

a) **Criterios relacionados con el trabajo.**

La relación con el trabajo es tal vez el criterio básico que se necesita en las evaluaciones del desempeño de los empleados. Los lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados y las decisiones de las cortes son muy claros en relación con este aspecto. (Mondy, 2016, pág. 257)

b) **Expectativas del desempeño.**

Los administradores y los subordinados deben estar de acuerdo en las expectativas del desempeño en forma anticipada al periodo de evaluación. Por otra parte, si los empleados conocen con claridad las expectativas, podrán evaluar su propio desempeño y hacer ajustes oportunos a medida que realicen su trabajo, sin tener que esperar hasta la revisión formal de evaluación. (Mondy, 2016, pág. 257)

c) **Estandarización.**

“Las empresas deben usar el mismo instrumento de evaluación para todos los empleados dentro de una misma categoría de puestos que trabajan para un mismo supervisor. Los supervisores también deben realizar evaluaciones

que cubran periodos similares para estos empleados” (Mondy, 2016, pág. 257).

d) **Evaluadores capacitados.**

Una deficiencia común en los sistemas de evaluación es que los evaluadores rara vez reciben una capacitación acerca de cómo realizar evaluaciones eficaces. A menos que todos los encargados de evaluar el desempeño reciban una capacitación en el arte de dar y recibir retroalimentación, el proceso se encaminará hacia la incertidumbre y los conflictos. (Mondy, 2016, pág. 257)

e) **Comunicación abierta y continua.**

“Muchos empleados tienen una gran necesidad de saber qué tan bien están realizando su trabajo. Un buen sistema de evaluación ofrece una retroalimentación altamente deseada sobre una base continua” (Mondy, 2016, pág. 258).

f) **Revisión del desempeño.**

Además de la necesidad de una comunicación continua entre los administradores y sus empleados, se debe asignar un tiempo especial para una discusión formal del desempeño de un empleado; ya que el mejoramiento en el desempeño es una meta común de los sistemas de evaluación, el ocultamiento de los resultados de la evaluación es absurdo. (Mondy, 2016, pág. 258)

g) **Proceso justo.**

Es vital asegurar que haya justicia en el proceso. Si la compañía no tiene un procedimiento formal para las quejas, debe desarrollar uno para dar a los empleados la oportunidad de apelar los resultados de una evaluación que consideren inexactos o injustos. Debe haber un procedimiento para dar curso a las quejas y para tratar éstas de una manera objetiva. (Mondy, 2016, pág. 258)

### **2.2.2.10. Dimensión 1: Rasgos de personalidad.**

Mondy (2016, pág. 243), afirma que:

Ciertos rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades que se consideran comúnmente son subjetivas y, en ocasiones, no están relacionadas con el desempeño en el trabajo o son difíciles de definir.

El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas. Decimos que son más débiles que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos porque son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí. Características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea. (Robbins, 2009, pág. 596)

#### *2.2.2.10.1 Indicadores de los rasgos de personalidad.*

**a. Indicador 1: Apariencia.**

“Referido a aspectos como la impresión que la presentación personal del empleado produce en otros, su forma de vestir, su arreglo personal, su cabello, su barba, entre otros” (Chiavenato, 2017, pág. 252).

**b. Indicador 2: Actitudes.**

Robbins (2009, pág. 596), sostiene que “las actitudes se refieren a características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea”.

Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización. (Vallejo, 2016, pág. 30)

**c. Indicador 3: Adaptabilidad.**

Es el mecanismo mediante el cual la organización y los colaboradores responden a los cambios inducidos externa e internamente. Es el tiempo de reacción y de respuesta de la organización a los cambios ambientales. Este criterio se refiere a la capacidad de la administración de percibir los cambios tanto en el ambiente externo como en la propia organización. (Chiavenato, 2017, pág. 35)

**2.2.2.11. Dimensión 2: Competencias.**

Mondy (2016, pág. 244), considera que:

Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios. Así mismo, sostiene que el éxito en el área de Recursos Humanos depende de las competencias y habilidades específicas.

*2.2.2.11.1. Indicadores de las competencias.*

**a) Indicador 1: Contribución estratégica.**

“Capacidad para conectar a las empresas con sus mercados y para alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales” (Mondy, 2016, pág. 244).

**b) Indicador 2: Conocimiento del negocio.**

“Capacidad para conocer cómo se manejan los negocios y para convertir esto en acción” (Mondy, 2016, pág. 244).

**c) Indicador 3: Credibilidad personal.**

“Capacidad para demostrar un valor susceptible de medición; capacidad para ser parte de un equipo ejecutivo” (Mondy, 2016, pág. 244).

### **2.2.2.12. Dimensión 3: Logro de metas.**

Mondy (2016, pág. 244), afirma que:

Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa.

#### *2.2.8.1 Indicadores de logro de metas.*

a) **Indicador 1: Cumplimiento de metas personales.**

“Se refiere a los resultados de las tareas individuales, en donde el fin es importante para la organización” (Robbins, 2009, pág. 595).

b) **Indicador 2: Cumplimiento de metas grupales.**

“Considera aspectos relativos a la operación como la productividad, mejora continua, servicio y atención al cliente, rapidez para actuar ante el cambio, administración del producto y la contribución con otros equipos” (Sotomayor, 2016, pág. 249).

c) **Indicador 3: Cumplimiento de metas organizacionales.**

“Referidas al desarrollo de toda la organización como un sistema disciplinado de procesos y acciones” (Robbins, 2009, pág. 147).

### **2.2.2.13. Dimensión 4: Potencial de mejoramiento.**

Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios que se usan se concentran en el pasado. Desde el punto de vista de la administración del desempeño, el problema es que el pasado no se puede cambiar, a menos que una empresa tome medidas adicionales, los datos de las evaluaciones se convierten tan sólo en documentos históricos. Por consiguiente, las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios

para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas organizacionales. (Mondy, 2016, pág. 245)

#### *2.2.2.13.1 Indicadores de potencial de mejoramiento.*

a) **Indicador 1: Comportamientos futuros.**

“Se refiere al desarrollo de comportamientos favorables para la organización en términos de iniciativa y clima organizacional” (Mondy, 2016, pág. 246).

b) **Indicador 2: Desarrollo de habilidades futuras.**

“Se refiere a las competencias (conocimientos, experiencias, habilidades, conductas observables) adquiridas y/o desarrolladas por una persona y las posibilidades de ser incrementarlas o asumir otras nuevas” (Vallejo, 2016, pág. 82).

c) **Indicador 3: Resultados futuros.**

“Son las metas a las que los colaboradores deben aspirar en un periodo, las cuales también favorecerán a la organización” (Mondy, 2016, pág. 246).

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

**Desarrollo del personal:** “Consiste en brindar información básica al personal para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen” (Chiavenato, 2015, pág. 366).

**Desempeño laboral:** “Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (Mondy, 2016, pág. 239).

**Capacitación:** “Es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (Chiavenato, 2015, pág. 371).

**Desarrollo de las personas:** “Está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional” (Chiavenato, 2015, pág. 415).

**Desarrollo organizacional:** “Es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano” (Chiavenato, 2015, pág. 415).

**Rasgos de personalidad:** “Ciertos rasgos de personalidad de los empleados son la base para algunas evaluaciones” (Mondy, 2016, pág. 243).

**Competencias:** “Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios” (Mondy, 2016, pág. 244).

**Logro de metas** “Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse” (Mondy, 2016, pág. 244).

**Potencial de mejoramiento:** “Las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas organizacionales” (Mondy, 2016, pág. 245).

**Transmisión de información:** “Referido en amplificar los saberes de los individuos, como ofrecerles datos sobre la empresa, sus productos/servicios y sus políticas” (Chiavenato, 2015, pág. 376).

**Desarrollo de habilidades:** “Consiste en mejorar las capacidades y talentos, en la realización de tareas, manejo de equipamientos, máquinas y herramientas” (Chiavenato, 2015, pág. 376).

**Desarrollo de actitudes:** Se centra en el cambio de comportamientos, pasando de comportamientos negativos actitudes propicias, de concientización y sensibilización de las personas, los clientes internos y los externos” (Chiavenato, 2015, pág. 376).

**Rotación de puestos:** “La rotación de puestos significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades” (Chiavenato, 2015, pág. 416).

**Asignación de comisiones:** “Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas de la organización” (Chiavenato, 2015, pág. 416)

**Participación en seminarios externos:** “Los seminarios externos son una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas” (Chiavenato, 2015, pág. 416).

**Cultura:** El cambio organizacional repercute en la cultura de las personas, lo que significa que los colaboradores posean mayor conciencia respecto a aspectos como la misión de la empresa, sus valores, su cultura, definir cuál es su papel en la organización, entre otros aspectos. (Chiavenato, 2015, pág. 431),

**Procesos:** “El desarrollo de la organización afecta a los procesos y tecnología, en aspectos como el ciclo de operaciones, la red de información, la matriz tecnológica, diseño de puestos y la función de cada colaborador” (Chiavenato, 2015, pág. 431).

**Servicios:** “Es el cambio en la dotación de productos o prestación de servicios como la identificación de los principales clientes, las características de dichos servicios y la actitud de la empresa (conservadora o innovadora) para con sus clientes” (Chiavenato, 2015, pág. 431)

**Apariencia:** “Referido a aspectos como la impresión que la presentación personal del empleado produce en otros, su forma de vestir, su arreglo personal, su cabello, su barba, entre otros” (Chiavenato, 2017, pág. 252).

**Actitudes:** “Las actitudes se refieren a características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea” (Robbins, 2009, pág. 596).

**Adaptabilidad:** “Es el mecanismo mediante el cual la organización y los colaboradores responden a los cambios inducidos externa e internamente. Es el tiempo de reacción y de respuesta de la organización a los cambios ambientales” (Chiavenato, 2017, pág. 35).

**Contribución estratégica:** “Capacidad para conectar a las empresas con sus mercados y para alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales” (Mondy, 2016, pág. 244).

**Conocimiento del negocio:** “Capacidad para conocer cómo se manejan los negocios y para convertir esto en acción” (Mondy, 2016, pág. 244).

**Credibilidad personal:** “Capacidad para demostrar un valor susceptible de medición; capacidad para ser parte de un equipo ejecutivo” (Mondy, 2016, pág. 244).

**Cumplimiento de tareas personales:** “Se refiere a los resultados de las tareas individuales, en donde el fin es importante para la organización” (Robbins, 2009, pág. 595).

**Cumplimiento de metas grupales:** “Considera aspectos relativos a la operación como la productividad, mejora continua, servicio y atención al cliente, rapidez para actuar ante el cambio, administración del producto y la contribución con otros equipos” (Sotomayor, 2016, pág. 249).

**Cumplimiento de metas organizacionales:** “Referidas al desarrollo de toda la organización como un sistema disciplinado de procesos y acciones” (Robbins, 2009, pág. 147).

**Comportamientos futuros:** “Se refiere al desarrollo de comportamientos favorables para la organización en términos de iniciativa y clima organizacional” (Mondy, 2016, pág. 246).

#### **Desarrollo de habilidades futuras.**

“Se refiere a las competencias (conocimientos, experiencias, habilidades, conductas observables) adquiridas y/o desarrolladas por una persona y las posibilidades de ser incrementarlas o asumir otras nuevas” (Vallejo, 2016, pág. 82).

**Resultados futuros:** “Son las metas a las que los colaboradores deben aspirar en un periodo, las cuales también favorecerán a la organización” (Mondy, 2016, pág. 246).

**Destrezas:** Se refiere al conjunto de habilidades que poseen los individuos en la realización de actividades o tareas específicas que realizan día a día, generalmente estas acciones se ejecutan de forma inconsciente u automática pues también están relacionadas con la experiencia de los individuos.

**Capacidades:** Son un agrupado de particularidades o aptitudes físicas, emocionales e intelectuales que posee un individuo u organización para la ejecución y desarrollo de ciertas funciones, desempeño de algunos cargos o actividades cotidianas. Las capacidades son esenciales para un puesto laboral.

**Ingresos:** Se refiere a la cantidad de dinero que una persona, institución u organización obtiene por medio de actividades laborales, comerciales o rentas que percibe un trabajador.

**Factor humano:** Este concepto se centra en entender a la persona como un factor relevante de una organización, que suministra productividad y valor. Es el capital más valioso pues por medio de ellos se obtiene la optimización de procesos y se asegura la rentabilidad de la empresa.

**Colaboradores:** Un colaborador es una persona que contribuye con su trabajo al logro de una meta común y por ello percibe una retribución; así mismo, está condicionada a capacitarse constantemente, participar en las decisiones de la organización y compartir sus ideas con sus supervisores inmediatos.

**Motivaciones:** Son aspectos internos que dirigen, inspiran y aseguran una conducta determinada que guía las acciones de una persona hacia metas específicas. Las motivaciones implican la realización de grandes esfuerzos para la consecución de determinadas tareas y su la persistencia hasta su término.

**Recompensas:** Se refiere a la retribución de un servicio u acción por medio de incentivos económicos, reconocimientos públicos u de otro tipo. Las recompensas no siempre son premios, sino también buscan compensar daños ocasionados a terceros por efectos directos o indirectos.

**Calidad:** Se refiere a la satisfacción de una necesidad según un estándar de cumplimiento de requisitos específicos, ya sean por la entrega de bienes o por la prestación de algún servicio. La sensación última que ocasiona la calidad es la conformidad con lo recibido por parte de los individuos.

**Clientes:** Es una persona que obtiene un producto o servicio a cambio de un intercambio monetario o de otro tipo. También se le conoce como consumidor habitual de productos o servicios una determinada empresa u organización.

**Expectativas:** Son las posibilidades de que un acontecimiento pueda ocurrir de acuerdo a ciertos estándares, se piensa en una expectativa futura que puede o no realizarse, generando sentimientos de incertidumbre, satisfacción o decepción.

**Innovación:** Es un proceso que busca la modificación, mejora u optimización de elementos, ideas o procedimientos que ya existen en la realidad, su fin es generar beneficios directos para la sociedad. Está ligada al ámbito empresarial pues es un proceso continuo que asegura la permanencia en el mercado.

**Eficiencia:** La eficiencia se refiere a la utilización de recursos para la culminación de un proyecto, específicamente se es eficiente cuando se usan menos recursos para lograr un objetivo, o la obtención de más objetivos con menor o igual uso de recursos.

**Eficacia:** Se refiere a la capacidad de una persona u organización para obtener determinadas metas u objetivos en un tiempo determinado, produciendo el efecto esperado.

**Servicios públicos:** Son servicios priorizados para la población pues son esenciales para alcanzar calidad de vida. Son prestados por organismos públicos y costeados con el dinero de los contribuyentes, generando la satisfacción de necesidades colectivas de forma continua.

**Municipio:** Es una institución gubernamental que agrupa a un conjunto de personas en un determinado territorio, está a su cargo un gobierno local que cuenta con capacidad política y administrativa.

**Empatía:** Es la capacidad o habilidad cognitiva de un individuo para comprender la situación emocional de sus semejantes y expresar sentimientos de apoyo y solidaridad.

**Estrategias:** Se refieren al uso de tácticas, procesos que permiten la adquisición de conocimientos, el logro de metas o la toma de decisiones de cualquier tipo. Son establecidos para alcanzar determinados objetivos de una empresa.

**Oferta laboral:** Es la cantidad de personas que ofrecen sus servicios laborales en el mercado laboral, para lo cual perciben un salario.

**Tecnología:** Son un agrupado de conocimientos y técnicas que al aplicarse de forma organizada ocasionan que las personas simplifiquen sus actividades para la satisfacción de sus necesidades; además de crear soluciones ante distintas circunstancias.

**Dinámico:** Se refiere a la situación en la cual se aprecia energía, fuerza y vitalidad en la ejecución de alguna actividad en particular. En el ámbito laboral se relaciona con el trabajo que ejecutan los trabajadores, mejorando su productividad y rendimiento laboral.

### **III. MÉTODOS Y MATERIALES**

#### **3.1. Hipótesis de la investigación**

##### **3.1.1 Hipótesis general.**

HG. El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas.**

HE 1. El desarrollo del personal se relaciona significativamente con los rasgos de personalidad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

HE 2. El desarrollo del personal se relaciona significativamente con las competencias de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

HE 3. El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el logro de metas de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

HE 4. El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el potencial de mejoramiento de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

#### **3.2. Variables de Estudio.**

##### **3.2.1. Definición conceptual.**

**Variable 1.** Desarrollo del personal.

Consiste en brindar información básica al personal para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. (Chiavenato, 2015, pág. 366)

## **Variable 2. Desempeño laboral.**

Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. (Mondy, 2016, pág. 239)

### **3.2.2. Definición operacional.**

#### **Variable 1. Desarrollo del personal.**

Según Chiavenato (2015, pág. 366), el proceso de desarrollo del personal incluye tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. Los estratos bajos (la capacitación y el desarrollo de las personas) tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan; el desarrollo organizacional en el cambio, es el estrato más amplio y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación.

#### **Variable 2. Desempeño laboral.**

Según Mondy (2016, pág. 243) los criterios o estándares más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, el logro de metas y el potencial de mejoramiento. Estos aspectos tienen que ver con aspectos externo e internos que tiene como objetivo identificar las deficiencias y el desarrollo de planes de mejora, creándose un ciclo repetitivo.

## **3.3. Tipo y Nivel de la Investigación**

### **3.3.1 Tipo de investigación.**

La presente investigación es de tipo aplicada, puesto se aplica la información teórica acerca del desarrollo de personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativo de la Municipalidad Distrital de Livitaca

“La investigación aplicada consiste en el uso de los conocimientos obtenidos, luego de efectuar y simplificar la práctica centrada en el estudio” (Vargas, 2015).

### **3.3.2. Nivel de investigación.**

La presente investigación es correlacional; ya que, se busca determinar la relación existente entre las variables desarrollo del personal y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca.

“Los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, 2018).

## **3.4. Diseño de la Investigación**

### **3.4.1 Diseño de investigación.**

La presente investigación tiene un diseño no experimental; porque no se pretendió manipular las variables, solo se describieron los fenómenos de desarrollo del personal y desempeño de personal tal como se manifiesta en su contexto natural.

*“La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”.* (Hernández, 2018)

### **3.4.2 Enfoque de investigación.**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo; puesto que, se recolectaron datos para luego realizar el respectivo análisis con base en la medición numérica y análisis estadístico, con el fin de establecer patrones de comportamiento, descubrir o afinar preguntas de investigación y contrastar las hipótesis de la investigación.

*“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.* (Hernández, 2018)

### 3.4.3. Corte de investigación.

La presente investigación tiene un corte transversal, pues los datos se recolectaron en un momento único, en este caso durante el año 2020.

*“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.* (Hernández, 2018)

### 3.5. Población y Muestra de Estudio

#### 3.5.1. Población.

*“La población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.* (Hernández, 2018)

La población de la investigación estará formada por los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, los cuales suman un total de 48 trabajadores según datos de la Municipalidad Distrital de Livitaca 2020.

#### **Tabla 1.**

*Personal CAS de la Municipalidad Distrital de Livitaca 2020.*

Nº	Apellidos y nombres	Cargo
1	Corpuna Araujo, Selis Selo	Jefe de Recursos Humanos
2	Salhua Huallpa, Tony	Jefe de Oficina Tesorería
3	Caballero Quispe, Carlos Alberto	Gerente Municipal
4	Arizabal Espinoza, Gorki	Jefe Oficina Mantenimiento Infraestructura Construida
5	Mollo Flórez Yeny	Asistente Desarrollo Económico
6	Laura Durand, Néstor	Sub Gerente de Infraestructura y Obras
7	Zúñiga Nina, Zenobio	Gerente de Desarrollo Social
8	Gonza Arapa, Katherine Xiomara	Jefe Oficina Contabilidad
9	Romero Saya, Graciano	Jefe Oficina Logística (E)
10	Apaza Chino, Wilber	Jefe Unidad Almacén
11	Ccolque Quispe, Juan Carlos	Especialista en Remuneraciones y Planillas
12	Garate Garate, Dandy	Jefe de Oficina OPMI
13	Mamani Huillca, Gladiz	Jefe Unidad Formuladora
14	Moreano Terrazas, Rosario	Jefe de la Oficina de División de Desarrollo Urbano y Rural

15	Arce Montufar, José Luis	Responsable de Combustible Oficina Almacén Central
16	Condori Nina, Jose	Secretario Alcaldía
17	Montes Meza, Deyvis Andherson	Secretario General
18	Aroquipa Quispecondori, Walter Alberto	Jefe de la Oficina Presupuesto y Planificación
19	Gamarra Rojas, Alex	Asesor Jurídico
20	Cruz Muñoz, Thania	Técnico Administrativo en la Oficina de Rentas
21	Huallpa Quispe, Franco	Cotizador en la Oficina de Abastecimiento
22	Ganoza Quispe, Teresa	Responsable Oficina de Programa Vaso de Leche y Nutrición
23	Cahuana Ferro, Rubi	Especialista en Presupuesto en la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
24	Molina Sencia, Jhoel	Responsable de Defensa Civil
25	Mollo Flórez Lorenz	Asistente Secretaria General
26	Muñoz Calderón Gonzalo Abimael	Asistente Asesoría Legal
27	Quispe Chino Gabriela	Asistente Administrativo Tesorería
28	Noa Esquivel Dennis Jhon	Especialista en Conciliaciones
29	Molero Olivares Nerio	Jefe De Registro Civil
30	Santa Cruz Huilca Neptaly	Asistente Administrativo Almacén
31	Arce Montufar José Luis	Responsable de Combustible
32	Chávez Velásquez Yndira Yudit	Analista Proyecto de Inversión
33	Hilario López Dayes	Asistente Administrativo De Obras I
34	Huamane Huamani Rene Roger	Asistente Administrativo Obras II
35	Lantaron Huamani Lenin	Asistente Técnico Mantenimiento
36	Paucar Adrián Elvis Gonzalo	Asistente Administrativo I Mantenimiento
37	Cruz Ugarte Marco	Asistente Administrativo Iii Mantinimiento
38	Taype Tapia Marco Antonio	Asistente Administrativo ODEL
39	Ganoza Espinoza Erik S.	Asistente Técnico Desarrollo Social
40	Papel Pacco Nylo	Monitor Visitas Domiciliarias META4
41	Gutierrez Ccahuana Edgar	Asistente Programas Sociales
42	Andia David Torre	Digitador Padrón Nominal
43	Yupanqui Ccoyllulli Jhenry	Asistente abastecimiento
44	Huaman Auccacusi Leticia Cusi	Especialista en Logística
45	Chira Torres Jose Luis	Especialista en Contabilidad
46	Apaza Chino Miurka	Formulador de proyecto
48	Colqqe Choccata Mariluz	Asistente Administrativo ATM

Fuente: Municipalidad Distrital de Livitaca 2020.

### 3.5.2. Muestra.

La presente investigación tuvo una muestra censal, ya que se trabajó con el total de la población. Por lo tanto, la muestra para el presente trabajo, estuvo constituida por 48 trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Livitaca.

### 3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

#### 3.6.1 Técnicas de recolección de datos.

- Encuesta.

#### 3.6.2 Instrumentos de recolección de datos.

- Cuestionario.

**Tabla 2.**

*Cuestionario de investigación.*

Titulo:	Cuestionario sobre el desarrollo del personal y su relación con el desempeño laboral.
Ficha técnica:	
Autor:	Fredy Cjuno Cuba
Institución:	Universidad Privada Telesup
Año:	2021
Tipo de instrumento:	Cuestionario
Duración	20 minutos
Cantidad de preguntas:	42 preguntas
Ámbito de aplicación:	Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca.
Forma de administración:	Encuesta virtual
El cuestionario constara de 7 dimensiones:	
Capacitación.	
Desarrollo de las personas.	
Desarrollo organizacional.	
Rasgos de personalidad.	
Competencias.	
Logro de metas.	
Potencial de mejoramiento.	

### 3.6.3 Escala de Likert.

El cuestionario tipo escala de Likert se centra en un agrupado de ítems mostrados como aseveraciones, que son respondidos por la muestra. Se presenta cada ítem y se pide a los elementos de la muestra que escojan una de las 5 clases de la escala. (Hernández, 2018)

**Tabla 3.**

*Calificación y evaluación del cuestionario de Desarrollo del personal y Desempeño laboral.*

Alternativas	Puntuación	Afirmación
Siempre	5	Estándar alto, se ha logrado un resultado de calidad.
Casi siempre	4	Buen resultado, se ha logrado lo esperado, aunque no haya llegado a niveles de excelencia.
A veces	3	Resultado medio, el elemento medido ha alcanzado un nivel que puede ser considerado en proceso o aceptable.
Casi nunca	2	Resultado bajo, puede significar que el elemento está en una fase inicial o de implementación o no ha logrado alcanzar un estándar aceptable.
Nunca	1	No hay resultado alguno, ausencia de logro.

### 3.6.4. Validez del instrumento.

**Tabla 4.**

*Validación de juicio de expertos.*

Experto	Validador	Nivel de aplicación
Mg. Jhon Hayrol Falconi Atoche	Metodólogo	Aplicable
Mg. Michel Jaime Mendez Escobar	Metodólogo	Aplicable

### 3.6.5. Confiabilidad del instrumento.

Para determinar la fiabilidad del cuestionario a usar en el estudio del desarrollo del personal y desempeño laboral. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, que supone lo siguiente:

**Tabla 5.**  
*Escala de interpretación de la confiabilidad.*

Interpretación	Escala
Alta confiabilidad	0.9 a 1
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
No es confiable	-1 a 0

Fuente: (Pino, 1982)

### **3.7. Métodos de Análisis de Datos**

Los datos obtenidos fueron tratados de modo manual, consistente en el llenado de encuestas por parte de la muestra planteada y mediante el uso de la herramienta Excel, donde se realizó la tabulación respectiva de las encuestas; así también, se hará uso del software SPSS V 23 para el análisis e interpretación de datos y la posterior elaboración de figuras respectivas para cada ítem para finalmente concluir con la comprobación de las propuestas planteadas. Éstos valdrán para dar solución a la realidad problemática del presente estudio, planteando así las conclusiones y recomendaciones respectivas.

### **3.8. Aspectos Éticos**

Los datos recolectados para la presente investigación se realizaron cumpliendo los aspectos éticos de fiabilidad y confiabilidad en el manejo de la información. Se aseguró la confidencialidad de los participantes cuando se aplicó el cuestionario utilizando un seudónimo, y se le dio la posibilidad de retirarse del proyecto si el participante lo haya considerado necesario.

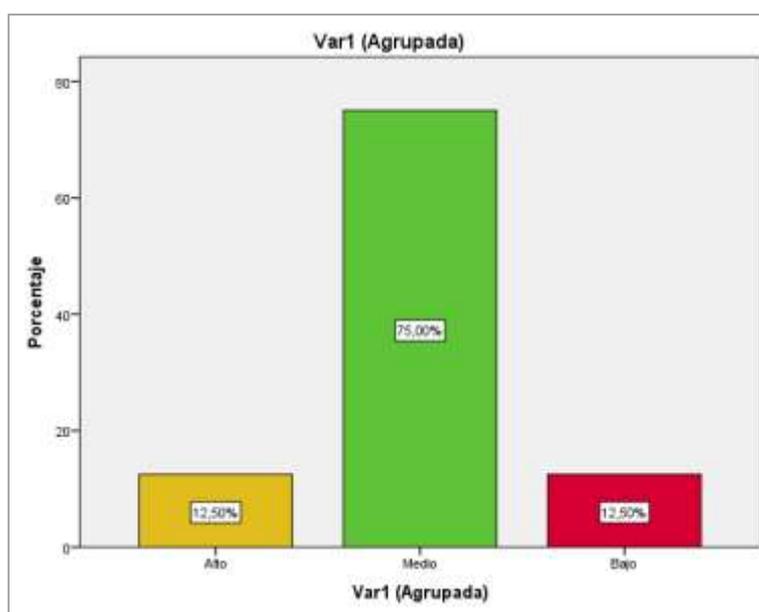
La técnica a emplear para demostrar la verdad o falsedad de nuestras hipótesis planteadas fueron demostrativas a través del contraste con la realidad.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados Descriptivos

**Tabla 6.**  
*Desarrollo del personal.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	12,5	12,5	12,5
	Medio	36	75,0	75,0	87,5
	Alto	6	12,5	12,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	



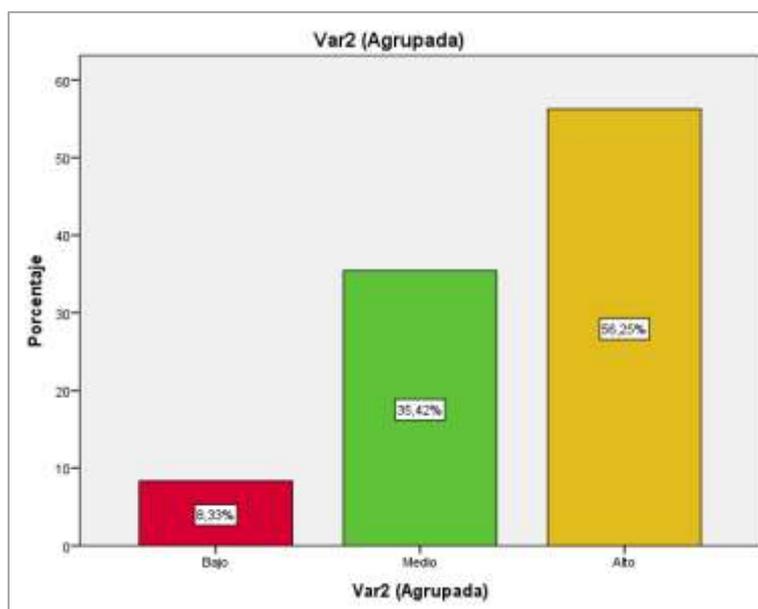
**Figura 6.** Desarrollo del personal.

#### **Interpretación:**

Respecto a la variable Desarrollo del personal, se evidencia que 36 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca, que representan el 75%, manifestaron percibir un nivel medio de desarrollo del personal; 6 trabajadores, que representan el 12.5%, aseguran percibir bajos niveles de desarrollo personal en la entidad municipal; y 6 trabajadores, que representan el 12.5%, percibieron altos niveles de desarrollo personal en la municipalidad.

**Tabla 7**  
*Desempeño laboral.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	8,3	8,3	8,3
	Medio	17	35,4	35,4	43,8
	Alto	27	56,3	56,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	



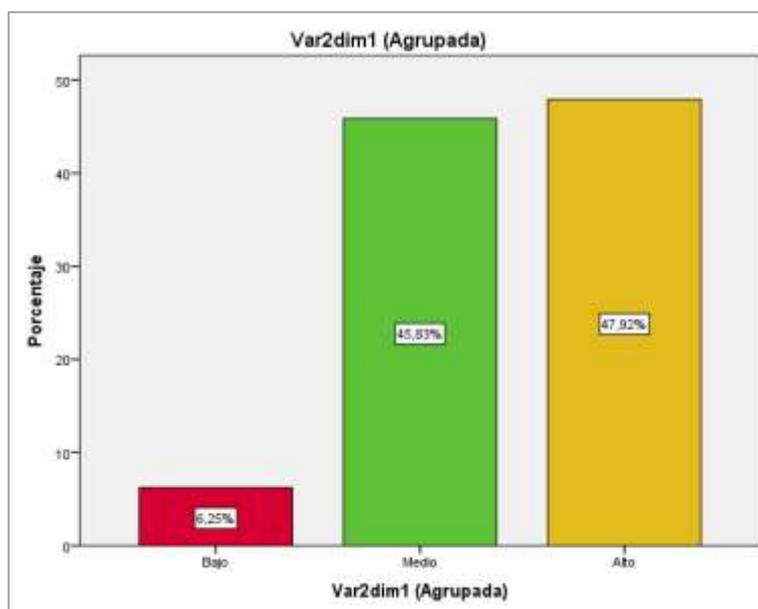
**Figura 7.** Desempeño laboral.

**Interpretación:**

Respecto a la variable Desempeño Laboral, se evidencia que 27 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca, que representan el 56.3%, afirmaron poseer un nivel alto de desempeño laboral; 17 trabajadores, que representan el 35.4%, aseguran tener un nivel medio de desempeño laboral; y 4 trabajadores, que representa el 12.5%, percibieron tener un nivel bajo de desempeño laboral en la municipalidad.

**Tabla 8.**  
*Rasgos de personalidad.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	6,3	6,3	6,3
	Medio	22	45,8	45,8	52,1
	Alto	23	47,9	47,9	100,0
	Total	48	100,0	100,0	



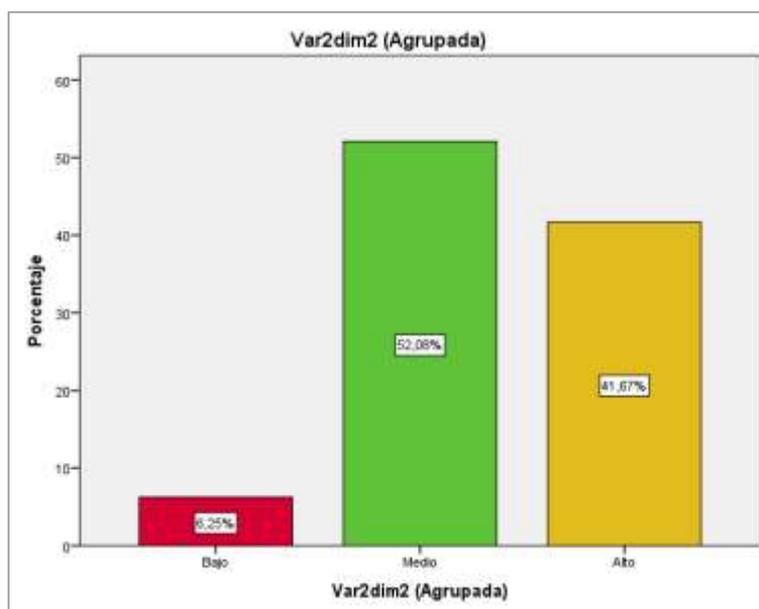
**Figura 8.** Rasgos de personalidad.

**Interpretación:**

Respecto a la dimensión Rasgos de personalidad, se evidencia que 23 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca, que representan el 47.9%, afirmaron poseer un nivel alto de rasgos de personalidad; 22 trabajadores, que representan el 45.8%, aseguran tener un nivel medio de rasgos de personalidad; y 3 trabajadores, que representa el 6.3%, percibieron tener un nivel bajo de rasgos de personalidad.

**Tabla 9.**  
*Competencias.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	6,3	6,3	6,3
	Medio	25	52,1	52,1	58,3
	Alto	20	41,7	41,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	



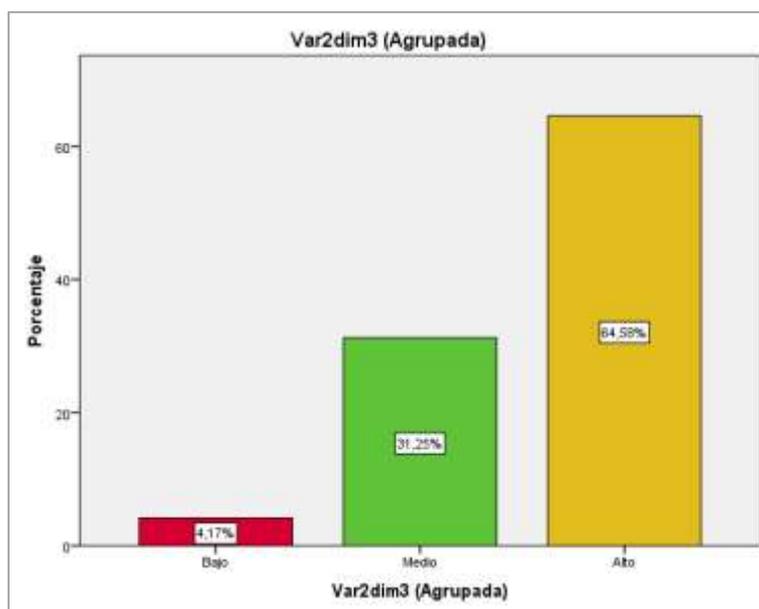
**Figura 9.** Competencias.

**Interpretación:**

Respecto a la dimensión Competencias, se evidencia que 25 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca, que representan el 52.1%, afirmaron poseer un nivel medio de competencias; 20 trabajadores, que representan el 41.7%, aseguran tener un nivel alto de competencias en la entidad municipal; y 3 trabajadores, que representa el 6.3%, percibieron tener un nivel bajo de competencias en la municipalidad.

**Tabla 10.**  
*Logro de metas.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	4,2	4,2	4,2
	Medio	15	31,3	31,3	35,4
	Alto	31	64,6	64,6	100,0
	Total	48	100,0	100,0	



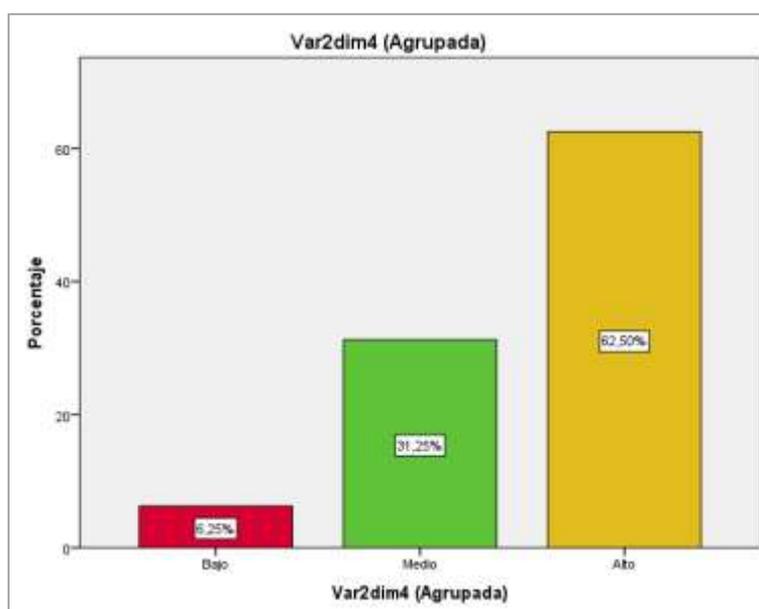
**Figura 10.** Logro de metas.

**Interpretación:**

Respecto a la dimensión Logro de metas, se evidencia que 31 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca, que representan el 64.6%, afirmaron poseer un nivel alto de logro de metas; 15 trabajadores, que representan el 31.3%, aseguran tener un nivel medio de logro de metas en la entidad municipal; y 2 trabajadores, que representa el 4.2%, percibieron tener un nivel bajo de logro de metas en la municipalidad.

**Tabla 11.**  
*Potencial de mejoramiento.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	6,3	6,3	6,3
	Medio	15	31,3	31,3	37,5
	Alto	30	62,5	62,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	



**Figura 11.** Potencial de mejoramiento.

**Interpretación:**

Respecto a la dimensión Potencial de mejoramiento, se evidencia que 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca, que representan el 62.5%, afirmaron poseer un nivel alto de potencial de mejoramiento; 15 trabajadores, que representan el 31.3%, aseguran tener un nivel medio de potencial de mejoramiento en la entidad municipal; y 3 trabajadores, que representa el 6.3%, percibieron tener un nivel bajo de potencial de mejoramiento en la municipalidad.

## 4.2. Prueba de Confiabilidad

**Tabla 12.**

*Nivel de confiabilidad de la variable Desarrollo del personal.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,895	18

Se observa que el Alfa de Cronbach para la escala de la variable Desarrollo del personal aplicado a una población de 48 trabajadores administrativos con 18 elementos del cuestionario, obtuvo un valor de 0.895; por lo tanto, la escala muestra una fuerte confiabilidad según los valores de la tabla 5.

**Tabla 13.**

*Nivel de confiabilidad de la variable Desempeño laboral.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	24

Se observa que el Alfa de Cronbach para la escala de la variable Desempeño laboral aplicado a una población de 48 trabajadores administrativos con 24 elementos del cuestionario, obtuvo un valor de 0.968; por lo tanto, la escala muestra una alta confiabilidad según los valores de la tabla 5.

**Tabla 14.**

*Nivel de confiabilidad de la dimensión Rasgos de personalidad.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,911	6

Se observa que el Alfa de Cronbach para la escala de la dimensión Rasgos de personalidad aplicada a una población de 48 trabajadores administrativos con 6 elementos del cuestionario, obtuvo un valor de 0.911; por lo tanto, la escala muestra una alta confiabilidad según los valores de la tabla 5.

**Tabla 15.**

*Nivel de confiabilidad de la dimensión Competencias.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,889	6

Se observa que el Alfa de Cronbach para la escala de la dimensión Competencias aplicada a una población de 48 trabajadores administrativos con 6 elementos del cuestionario, obtuvo un valor de 0.889; por lo tanto, la escala muestra una fuerte confiabilidad según los valores de la tabla 5.

**Tabla 16.**

*Nivel de confiabilidad de la dimensión Logro de metas.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,855	6

Se observa que el Alfa de Cronbach para la escala de la dimensión Logro de metas aplicada a una población de 48 trabajadores administrativos con 6 elementos del cuestionario, obtuvo un valor de 0.855; por lo tanto, la escala muestra una fuerte confiabilidad según los valores de la tabla 5.

**Tabla 17.**

*Nivel de confiabilidad de la dimensión Potencial de mejoramiento.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	6

Se observa que el Alfa de Cronbach para la escala de la dimensión Rasgos de personalidad aplicada a una población de 48 trabajadores administrativos con 6 elementos del cuestionario, obtuvo un valor de 0.940; por lo tanto, la escala muestra una alta confiabilidad según los valores de la tabla 5.

#### **4.3. Prueba de Hipótesis.**

Mondragón (2014), menciona que el coeficiente Rho de Spearman es una medida asociativa lineal que toma los números de orden, rango, de los grupos de sujeto y se encarga de hacer la comparación de rangos.

**Tabla 18.***Coeficiente de Correlación por Rango de Spearman.*

<b>Rango</b>	<b>Relación</b>
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: (Mondragón, 2014)

**Criterios de decisión:**Si  $Rho$  de Spearman  $< 0.05$  se rechaza  $H_0$ Si  $Rho$  de Spearman  $> 0.05$  se acepta  $H_0$ **4.3.1. Prueba de hipótesis general.**

Formulación de hipótesis:

$H_0$ : El desarrollo del personal no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

$H_1$ : El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Nivel de significancia es del 5% = 0,05. Error máximo que podemos cometer al rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) en 48 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Calculando la prueba de hipótesis general, con SPSS y el resultado se tiene:

**Tabla 19.**

*Prueba de hipótesis para las variables Desarrollo del personal vs Desempeño laboral.*

			Desarrollo del personal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Desarrollo del personal	Coefficiente de correlación	1,000	,594**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,594**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

La probabilidad es 0.000 menor que el nivel de significación 0.05, la prueba se considera que es estadísticamente significativa. Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna.

Finalmente se tiene que:

El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Existe una relación significativa entre el Desarrollo del personal y el Desempeño laboral, puesto que el valor de significancia bilateral es 0.000. Así mismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.594 por lo cual se determina que existe una correlación positiva considerable entre el desarrollo del personal y el desempeño laboral.

### 4.3.2. Prueba de hipótesis específicas.

- **Hipótesis específica 1.**

**Formulación de hipótesis:**

H<sub>0</sub>: El desarrollo del personal no se relaciona significativamente con los rasgos de personalidad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

H<sub>1</sub>: El desarrollo del personal se relaciona significativamente con los rasgos de personalidad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Nivel de significancia es del 5% = 0,05. Error máximo que podemos cometer al rechazar la hipótesis nula (H<sup>0</sup>) en 48 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Calculando la prueba de hipótesis general, con SPSS y el resultado se tiene:

**Tabla 20.**

*Prueba de hipótesis para las variables Desarrollo del personal vs Rasgos de personalidad.*

			Desarrollo del personal	Rasgos de personalidad
Rho de Spearman	Desarrollo del personal	Coeficiente de correlación	1,000	,464**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
Rho de Spearman	Rasgos de personalidad	Coeficiente de correlación	,464**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

La probabilidad es 0.000 menor que el nivel de significación 0.05, la prueba se considera que es estadísticamente significativa. Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna.

Finalmente se tiene que:

El desarrollo del personal se relaciona significativamente con los rasgos de personalidad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Existe una relación significativa entre el Desarrollo del personal y los Rasgos de personalidad, puesto que el valor de significancia bilateral es 0.000. Así mismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.464 por lo cual existe una correlación positiva media entre el Desarrollo del personal y los Rasgos de personalidad.

- **Hipótesis específica 2.**

Determinar la relación entre desarrollo del personal y las competencias de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

**Formulación de hipótesis:**

**H<sub>0</sub>:** El desarrollo del personal no se relaciona significativamente con las competencias de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

**H<sub>1</sub>:** El desarrollo del personal se relaciona significativamente con las competencias de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Nivel de significancia es del 5% = 0,05. Error máximo que podemos cometer al rechazar la hipótesis nula (H<sup>0</sup>) en 48 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Calculando la prueba de hipótesis general, con SPSS y el resultado se tiene:

**Tabla 21.**

*Prueba de hipótesis para las variables Desarrollo del personal vs Competencias.*

			Desarrollo del personal	Competencias
Rho de Spearman	Desarrollo del personal	Coeficiente de correlación	1,000	,553**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
Rho de Spearman	Competencias	Coeficiente de correlación	,553**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

La probabilidad es 0.000 menor que el nivel de significación 0.05, la prueba se considera que es estadísticamente significativa. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna.

Finalmente se tiene que:

El desarrollo del personal se relaciona significativamente con las competencias de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Existe una relación significativa entre el Desarrollo del personal y las Competencias, puesto que el valor de significancia bilateral es 0.000. Así mismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.553 por lo cual se determina que existe una correlación positiva considerable entre el Desarrollo del personal y las Competencias.

- **Hipótesis específica 3.**

Determinar la relación entre desarrollo del personal y el logro de metas de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

**Formulación de hipótesis:**

**H<sub>0</sub>:** El desarrollo del personal no se relaciona significativamente con el logro de metas de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

**H<sub>1</sub>:** El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el logro de metas de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Nivel de significancia es del 5% = 0,05. Error máximo que podemos cometer al rechazar la hipótesis nula (H<sup>0</sup>) en 48 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Calculando la prueba de hipótesis general, con SPSS y el resultado se tiene:

**Tabla 22.**

*Prueba de hipótesis para las variables Desarrollo del personal vs Logro de metas.*

		Desarrollo del personal		
		Desarrollo del personal	Logro de metas	
Rho de Spearman	Desarrollo del personal	Coefficiente de correlación	1,000	,557**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
	Logro de metas	Coefficiente de correlación	,557**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

La probabilidad es 0.000 menor que el nivel de significación 0.05, la prueba se considera que es estadísticamente significativa. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna.

Finalmente se tiene que:

El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el logro de metas de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Existe una relación significativa entre el Desarrollo del personal y el Logro de metas, puesto que el valor de significancia bilateral es 0.000. Así mismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.557 por lo cual se determina que existe una correlación positiva considerable entre el Desarrollo del personal y el Logro de metas.

- **Hipótesis específica 4.**

Determinar la relación entre desarrollo del personal y el potencial de mejoramiento de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

### Formulación de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** El desarrollo del personal no se relaciona significativamente con el potencial de mejoramiento de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

**H<sub>1</sub>:** El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el potencial de mejoramiento de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Nivel de significancia es del 5% = 0,05. Error máximo que podemos cometer al rechazar la hipótesis nula (H<sup>0</sup>) en 48 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Calculando la prueba de hipótesis general, con SPSS y el resultado se tiene:

**Tabla 23.**

*Prueba de hipótesis para las variables Desarrollo del personal vs potencial de mejoramiento.*

		Desarrollo del personal	Potencial de mejoramiento
Rho de Spearman	Desarrollo del personal	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,572**
		N	48
	Potencial de mejoramiento	Coeficiente de correlación	,572**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	48

La probabilidad es 0.000 menor que el nivel de significación 0.05, la prueba se considera que es estadísticamente significativa. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna.

Finalmente se tiene que:

El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el potencial de mejoramiento de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.

Existe una relación significativa entre el Desarrollo del personal y el Potencial de mejoramiento, puesto que el valor de significancia bilateral es 0.000. Así mismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.572 por lo cual se determina que existe una correlación positiva considerable entre el Desarrollo del personal y el Potencial de Mejoramiento.

## V. DISCUSIÓN

Según el objetivo general, determinar la relación entre desarrollo del personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020, los resultados hallados en la tabla 19 demostraron que existe una correlación positiva considerable (Rho de Spearman = 0.594) entre el desarrollo del personal y el desempeño laboral. Así mismo, se evidencia que la significancia bilateral es de 0.000 por lo que al ser menor a 0.05 se rechazó la  $H_0$  y se aceptó la hipótesis de la investigación. Estos resultados se relacionan con la tesis de Paucar (2019), sobre el desarrollo del personal y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, en donde se obtuvo un valor P (0.000) y un valor de correlación Rho de Spearman de 0.611, demostrando que existe una correlación positiva considerable. Analizando la tabla 6 de la presente investigación se obtuvo que el 75% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca, manifestaron percibir un nivel medio de desarrollo del personal; así mismo, en la tabla 7 se evidencia que el 56.3% trabajadores, afirmaron poseer un nivel alto de desempeño laboral; dichos resultados difieren a la indagación de tesis de Navarro (2018), relacionado al desarrollo personal y desempeño laboral en la Caja de Ahorro y Crédito Cusco S.A., agencia Andahuaylas, el cual tuvo como resultado que el 45% de encuestados sostuvieron estar de acuerdo con las prácticas de desarrollo del personal de la entidad bancaria y el 37.5% afirmaron estar en desacuerdo con su desempeño laboral actual.

Según el objetivo específico 2, determinar la relación entre desarrollo del personal y las competencias de los de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020, los resultados hallados en la tabla 21 demostraron que existe una correlación positiva considerable (Rho de Spearman = 0.553) entre el desarrollo del personal y las competencias. Así mismo, se evidencia que la significancia bilateral es de 0.000 por lo que al ser menor a 0.05 se rechazó la  $H_0$  y se aceptó la hipótesis de la investigación. Estos resultados se relacionan con la tesis de Navarro (2018), sobre el desarrollo del personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.,

agencia Andahuaylas, en donde se obtuvo un valor P (0.022) y un valor de correlación Rho de Spearman de 0.362, demostrando que existe una correlación positiva media.

Según el objetivo específico 3, determinar la relación entre desarrollo del personal y el logro de metas de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020, los resultados hallados en la tabla 22 demostraron que existe una correlación positiva considerable (Rho de Spearman = 0.557) entre el desarrollo del personal y el logro de metas. Así mismo, se evidencia que la significancia bilateral es de 0.000 por lo que al ser menor a 0.05 se rechazó la  $H_0$  y se aceptó la hipótesis de la investigación. Estos resultados difieren de la tesis de Navarro (2018), sobre el desarrollo del personal y el logro de metas laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., agencia Andahuaylas, en donde se obtuvo un valor P (0.058), demostrando que no existe una correlación entre ambas variables.

## VI. CONCLUSIONES

- Primera.** Respecto al objetivo general, se concluye que el desarrollo del personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020, con un nivel de significancia bilateral de 0.000. Así mismo, existe una correlación positiva considerable entre el desarrollo del personal y el desempeño laboral; puesto que, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.594.
- Segunda.** Con relación al primer objetivo específico, se concluye que el desarrollo del personal se relaciona significativamente con los rasgos de personalidad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020, con un nivel de significancia bilateral de 0.000. Así mismo, existe una correlación positiva media entre el desarrollo del personal y los rasgos de personalidad; puesto que, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.464.
- Tercera.** Referente al segundo objetivo específico, se concluye que el desarrollo del personal se relaciona significativamente con las competencias de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020, con un nivel de significancia bilateral de 0.000. Así mismo, existe una correlación positiva considerable entre el desarrollo del personal y las competencias; puesto que, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.553.
- Cuarta.** A razón del tercer objetivo específico, se concluye que el desarrollo del personal se relaciona significativamente con el logro de metas de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020, con un nivel de significancia bilateral de 0.000. Así mismo, existe una correlación positiva considerable entre el

desarrollo del personal y el logro de metas; puesto que, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.557.

**Quinta.** En cuanto al cuarto objetivo específico, se concluye que el potencial de mejoramiento se relaciona significativamente con las competencias de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020, con un nivel de significancia bilateral de 0.000. Así mismo, existe una correlación positiva considerable entre el desarrollo del personal y el potencial de mejoramiento; puesto que, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.572.

## VII. RECOMENDACIONES

- Primera.** A la Municipalidad Distrital de Livitaca se le propone desarrollar talleres de capacitación para su personal, destinadas a la mejora de sus destrezas profesionales, habilidades comunicativas y liderazgo. Dichas capacitaciones deben ejecutarse previa identificación de las destrezas y debilidades del personal administrativo para reforzar en aspectos específicos.
- Segunda.** A los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca se les plantea dedicar mayor atención al cuidado de la apariencia personal, para reflejar confianza y credibilidad ante la población al ser funcionarios públicos. Así mismo, el personal debe mostrar liderazgo y seguridad en cada acción ejecutada, ética en la ejecución de procesos y capacidad de adaptarse a los cambios.
- Tercera.** Se recomienda que los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca mejoren sus capacidades de trabajo en equipo y clima laboral para un mayor desempeño que explote sus habilidades de cooperación. Se debe identificar las áreas de mayor trabajo cooperativo y las que presenten conflictos para la toma de acciones correctiva como la rotación de puestos, las bajas o reposiciones de puesto.
- Cuarta.** Se recomienda que la Municipalidad Distrital de Livitaca implemente un sistema de incentivos y recompensas por el buen desempeño laboral de sus trabajadores, con el fin de crear un ambiente laboral competitivo e innovador, que evite la fuga de talentos a otras instituciones.
- Quinta.** Que los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca desarrollen mejoras en su comportamiento y calidad de atención, puesto que estas habilidades les permitirán reflejar confianza y profesionalismo ante el ciudadano que viene a la entidad en busca de un buen servicio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldonates, A. J. (2017). Desarrollo de personal y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos, bajo el régimen general de la actividad privada del Decreto Legislativo N° 728, en el Ministerio Público del distrito fiscal de Arequipa – 2016. *Grado Académico de Magister en Ciencias con mención en Gerencia Estratégica de Recursos Humanos*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio.
- Alles, M. (2011). *Desarrollo del talento humano, basado en competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos su proceso organizacional*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Armas, Y. M., Llanos, M., & Traverso, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón, Ecuador: Universidad Ecotec.
- Castañeda, C. A. (2016). El proceso de desarrollo de personas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa hotelera en la ciudad de Cajamarca en el año 2016. *Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración*. Universidad Privada del Norte, Cajamarca.
- Centro Europeo de Postgrado. (05 de Setiembre de 2020). *CEUPE.COM*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/el-desarrollo-de-personal-en-la-empresa.html>
- CEUPE. (17 de 09 de 2020). *Centro Europeo de Postgrado*. Obtenido de CEUPE: <https://www.ceupe.com/blog/todo-lo-que-se-debe-saber-para-el-desarrollo-del-personal.html>
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano*. México, México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, México: McGraw Hill.

- Días, R. (2011). Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la comisión federal de electricidad de la zona Montemorelos - Linares Nuevo León. *Para optar por el grado de Maestría en Administración*. Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Fiszbein, A., Cumsille, B., & Cueva, S. (2016). *La capacitación laboral en América Latina*. Laureate International Universities.
- Hernández, R. (2018). *Metodología de Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, A., Hillier, C., & Javier, D. (2008). *Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global*. Ediciones Deusto.
- Maravi, G. (28 de Julio de 2016). *Fortalecimiento de las Oficinas de Recursos Humanos en las Municipalidades del Perú*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/fortalecimiento-las-oficinas-recursos-humanos-las-municipalidades-del-peru/>
- Mariño, T. (2018). Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral. *Para la obtención del Grado de Magíster en Gestión del Talento Humano*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Mejía, A., & Montoya, A. (2010). *Capacitación integral del talento humano por competencias, orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo*. Colombia: Bonaventuriana.
- Mondragón, M. A. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Revista Dialect*, 98-104.
- Mondy, W. (2015). *Administración de recursos humanos*. México, México: Pearson Educación.
- Mondy, W. (2016). *Administración de recursos humanos*. México, México: Pearson Educación.

- Moreno, L., Ramirez, K., & Tomani, G. (2016). El desarrollo del personal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT. *Para optar el título profesional de Licenciada en Administración*. Universidad Inca Garlaso de la Vega, Lima, Perú.
- Navarrete, M. (2018). La capacitación del personal y el desempeño laboral. *Para obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Navarro, T. L. (2018). Desarrollo personal y desempeño laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., agencia Andahuaylas - 2016. *Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas*. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Palos, A. (2011). Desarrollo personal. *Desarrollo personal*. Secretaria de Educación San Luis de Potosí, Potosí.
- Paucar, F. (2019). Desarrollo del personal y desempeño laboral en la municipalidad distrital de San Jerónimo - Andahuaylas, 2019. *Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas*. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Pino, R. (1982). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Ramirez, A. (2014). Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista de la Unión Mexicana de Chiapas. *Para optar el grado de Maestría en Administración*. Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, México: Pearson Educación.
- Rojas, S. (2018). La capacitación continua del personal administrativo y su incidencia en el desempeño laboral en la gestión municipal del distrito de Quellouno 2015 - 2016. *Tesis para optar el grado académico de maestro en economía mención gestión pública y desarrollo regional*. Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco, Cusco, Perú.

- Rosas, F. (2018). Capacitación y desempeño laboral (Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenerife San Miguel de Quetzaltenango). *Para optar el título de licenciado como Psicólogo Industrial*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, México.
- Sotomayor, A. A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nueva León.
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Instituto de Investigaciones IDI.
- Vargas, Z. R. (2015). La investigación aplicada: Una forma de conocer realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 155-165.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA								
DESARROLLO DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LIVITACA, CUSCO - 2020	Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Método e Instrumentos
	¿Cuál es la relación entre desarrollo del personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020?	Determinar la relación entre desarrollo del personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.	El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.	Desarrollo del personal	Capacitación	▪ Transmisión de información.	P1 – P2	<b>Tipo:</b> Aplicada. <b>Diseño:</b> No experimental – transversal. <b>Población:</b> Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca. <b>Muestra:</b> 48 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca. <b>Técnica:</b> Encuesta. <b>Instrumento:</b> Cuestionario validado por juicio de expertos. <b>Análisis de datos:</b> Programa SPSS.
						▪ Desarrollo habilidades.	P3 – P4	
						▪ Desarrollo de actitudes.	P5 – P6	
Desarrollo de las personas	▪ Rotación de puestos.	P7 – P8						
	▪ Asignación de comisionados.	P9 – P10						
	▪ Participación en seminarios externos.	P11 – P12						
Desarrollo organizacional	▪ Cultura.	P13 – P14						
	▪ Procesos.	P15 – P16						
	▪ Servicios.	P17 – P18						
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específica	Desempeño laboral	Rasgos de personalidad	▪ Apariencia.	P19 – P20		
					▪ Actitudes.	P21 – P22		
					▪ Adaptabilidad.	P23 – P24		
¿Cuál es la relación entre desarrollo del personal y los rasgos de personalidad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020?	Determinar la relación entre desarrollo del personal y los rasgos de personalidad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.	El desarrollo del personal se relaciona significativamente con los rasgos de personalidad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.		Competencias	▪ Contribución estratégica.	P25 – P26		
					▪ Conocimiento del negocio.	P27 – P28		
¿Cuál es la relación entre desarrollo del personal y las competencias de los	Determinar la relación entre desarrollo del personal y las	El desarrollo del personal se relaciona significativamente con las competencias de los						

trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020?	competencias de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.	trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Credibilidad personal.</li> </ul>	P29 – P30	
¿Cuál es la relación entre desarrollo del personal y el logro de metas de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020?	Determinar la relación entre desarrollo del personal y el logro de metas de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.	El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el logro de metas de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.		<b>Logro de metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento de tareas personales.</li> </ul>	P31 – P32	
					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento de metas grupales.</li> </ul>	P33 – P34	
					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento de metas organizacionales.</li> </ul>	P35 – P36	
¿Cuál es la relación entre desarrollo del personal y el potencial de mejoramiento de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020?	Determinar la relación entre desarrollo del personal y el potencial de mejoramiento de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.	El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el potencial de mejoramiento de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Livitaca, Cusco – 2020.		<b>Potencial de mejoramiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comportamientos futuros.</li> </ul>	P37 – P38	
					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de habilidades futuras.</li> </ul>	P39 – P40	
					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados futuros.</li> </ul>	P41 – P42	

## Anexo 2. Matriz de operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES
<b>DESARROLLO DEL PERSONAL</b>	Consiste en brindar información básica al personal para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. (Chiavenato, 2015, pág. 366)	Según Chiavenato (2015, pág. 366), el proceso de desarrollo del personal incluye tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. Los estratos bajos (la capacitación y el desarrollo de las personas) tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan; el desarrollo organizacional en cambio, es el estrato más amplio y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación.	<b>Capacitación</b>	Es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. (Chiavenato, 2015, pág. 371)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Transmisión de información.</i></li> <li>▪ <i>Desarrollo de habilidades.</i></li> <li>▪ <i>Desarrollo de actitudes.</i></li> </ul>
			<b>Desarrollo de las personas</b>	<i>Está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional. (Chiavenato, 2015, pág. 415)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rotación de puestos.</li> <li>▪ Asignación de comisiones.</li> <li>▪ Participación en seminarios externos.</li> </ul>
			<b>Desarrollo organizacional</b>	Es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. (Chiavenato, 2015, pág. 415)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura.</li> <li>▪ Procesos.</li> <li>▪ Servicios.</li> </ul>

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. (Mondy, Administración de recursos humanos, 2016, pág. 239)	Según Mondy (2016, pág. 243) los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, el logro de metas y el potencial de mejoramiento. Estos aspectos tienen que ver con aspectos externo e internos que tiene como objetivo identificar las deficiencias y el desarrollo de planes de mejora, creándose un ciclo repetitivo.	<b>Rasgos de personalidad</b>	<i>Ciertos rasgos de personalidad de los empleados son la base para algunas evaluaciones. (Mondy, 2016, pág. 243)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apariencia.</li> <li>▪ Actitudes.</li> <li>▪ Adaptabilidad.</li> </ul>
			<b>Competencias</b>	Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios. (Mondy, 2016, pág. 244)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribución estratégica.</li> <li>▪ Conocimiento del negocio.</li> <li>▪ Credibilidad personal.</li> </ul>
			<b>Logro de metas</b>	Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. (Mondy, 2016, pág. 244)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento de tareas personales.</li> <li>▪ Cumplimiento de metas grupales.</li> <li>▪ Cumplimiento de metas organizacionales.</li> </ul>
			<b>Potencial de mejoramiento</b>	Las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas organizacionales. (Mondy, 2016, pág. 245)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comportamientos futuros.</li> <li>▪ Desarrollo de habilidades futuras.</li> <li>▪ Resultados futuros.</li> </ul>

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Criterio de evaluación	Instrumento
<b>DESARROLLO DEL PERSONAL</b>	Capacitación	Transmisión de información.	1. ¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca le brinda toda la información necesaria acerca de sus políticas laborales? 2. ¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca le brinda toda la información acerca del procedimiento que siguen todos los servicios que ofrece?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siempre.</li> <li>▪ Casi siempre.</li> <li>▪ A veces.</li> <li>▪ Casi nunca.</li> <li>▪ Nunca.</li> </ul>	Encuesta
		Desarrollo de habilidades.	3. ¿Usted recibe capacitaciones en cuanto a la ejecución de procedimientos en la Municipalidad Distrital de Livitaca? 4. ¿Recibió capacitaciones por parte de la Municipalidad Distrital de Livitaca relacionadas con el manejo de herramientas tecnológicas?		
		Desarrollo de actitudes.	5. ¿Considera que el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca le permitió mejorar sus habilidades comunicativas con las personas? 6. ¿Considera que el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca le permitió mejorar su empatía con las personas?		
	Desarrollo de las personas	Rotación de puestos.	7. ¿Usted asumió una función laboral con las mismas características que su puesto durante el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca? 8. ¿Usted asumió una función laboral más compleja que su puesto durante el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siempre.</li> <li>▪ Casi siempre.</li> <li>▪ A veces.</li> <li>▪ Casi nunca.</li> <li>▪ Nunca.</li> </ul>	Encuesta
		Asignación de comisiones.	9. ¿Usted tuvo la oportunidad de integrar comisiones de trabajo temporales durante su periodo laboral en la Municipalidad Distrital de Livitaca? 10. ¿La Municipalidad Distrital de Livitaca le brindó comisiones monetarias por algún logro en su desempeño laboral?		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en seminarios externos.</li> </ul>	<p>11. ¿Usted recibió cursos formales que le permitieron desarrollar habilidades conceptuales durante el periodo laboral en la Municipalidad Distrital de Livitaca?</p> <p>12. ¿Usted participó en seminarios organizados por la Municipalidad Distrital de Livitaca que le permitieron ampliar sus conocimientos sobre los procesos desarrollados en la entidad mencionada?</p>		
	Desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura.</li> </ul>	<p>13. ¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca ejecuta sus procedimientos en concordancia con el Plan de Desarrollo Concertado del distrito?</p> <p>14. ¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca motiva a su personal por medio de reconocimientos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siempre.</li> <li>Casi siempre.</li> <li>A veces.</li> <li>Casi nunca.</li> <li>Nunca.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos.</li> </ul>	<p>15. ¿La Municipalidad Distrital de Livitaca posee un sistema de información que vincula a todo el personal de las áreas laborales?</p> <p>16. ¿La Municipalidad Distrital de Livitaca cuenta con procedimientos claros para atender cualquier requerimiento de la población?</p>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios.</li> </ul>	<p>17. ¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca brinda un servicio eficiente a la población local?</p> <p>18. ¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca innova sus procesos para hacerlos más dinámicos?</p>		
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Rasgos de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Apariencia.</i></li> </ul>	<p>19. ¿Cómo califica la presencia personal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?</p> <p>20. ¿Cómo califica la personalidad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelente.</li> <li>Bueno.</li> <li>Regular.</li> <li>Tolerable.</li> <li>Malo.</li> </ul>	Encuesta
		<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Actitudes.</i></li> </ul>	<p>21. ¿Cómo califica las actitudes de liderazgo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?</p> <p>22. ¿Cómo califica las actitudes de innovación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?</p>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptabilidad.</li> </ul>	<p>23. ¿Cómo califica la capacidad de adaptación ante cambios en el puesto laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?</p> <p>24. ¿Cómo califica las habilidades de iniciativa personal en la ejecución de tareas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?</p>		Encuesta

	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Contribución estratégica.</i></li> </ul>	25. ¿Cómo califica la satisfacción de la población frente al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca? 26. ¿Cómo califica la motivación entre compañeros de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente.</li> <li>▪ Bueno.</li> <li>▪ Regular.</li> <li>▪ Tolerable.</li> <li>▪ Malo.</li> </ul>	Encuesta
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Conocimiento del negocio.</i></li> </ul>	27. ¿Cómo califica la experiencia respecto a la ejecución de procesos de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca? 28. ¿Cómo califica la productividad en la realización de tareas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Credibilidad personal.</i></li> </ul>	29. ¿Cómo califica la confianza de la población hacia a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca? 30. ¿Cómo califica el nivel de responsabilidad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?		
	Logro de metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cumplimiento de tareas personales.</i></li> </ul>	31. ¿Cómo califica la capacidad de toma de decisiones en situaciones de presión de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca? 32. ¿Cómo califica el desempeño laboral en la realización de tareas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente.</li> <li>▪ Bueno.</li> <li>▪ Regular.</li> <li>▪ Tolerable.</li> <li>▪ Malo.</li> </ul>	Encuesta
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cumplimiento de metas grupales.</i></li> </ul>	33. ¿Cómo califica la relación laboral entre compañeros de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca? 34. ¿Cómo califica el desempeño laboral relacionado con la realización de tareas grupales en la Municipalidad Distrital de Livitaca?		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cumplimiento de metas organizacionales.</i></li> </ul>	35. ¿Cómo califica el cumplimiento de reglas internas por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca? 36. ¿Cómo califica el respeto al patrimonio de la Municipalidad Distrital de Livitaca por los trabajadores?		
	Potencial de mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Comportamientos futuros.</i></li> </ul>	37. ¿Cuál es la percepción respecto al desarrollo de mejoras futuras en las relaciones laborales entre compañeros de la Municipalidad Distrital de Livitaca? 38. ¿Cuál es la percepción de mejoras futuras en las actitudes de iniciativa de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente.</li> <li>▪ Bueno.</li> <li>▪ Regular.</li> <li>▪ Tolerable.</li> <li>▪ Malo.</li> </ul>	Encuesta

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Desarrollo de habilidades futuras.</i></li> </ul>	<p>39. ¿Cuál es la percepción respecto al desarrollo de mejoras futuras en las habilidades de liderazgo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?</p> <p>40. ¿Cuál es la percepción respecto al desarrollo de mejoras futuras en las habilidades de innovación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?</p>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados futuros.</li> </ul>	<p>41. ¿Cuál es la percepción respecto al logro de metas de corto plazo en favor de la Municipalidad Distrital de Livitaca?</p> <p>42. ¿Cuál es la percepción respecto al logro de metas de largo plazo en favor de la Municipalidad Distrital de Livitaca?</p>		

## Anexo 3. Instrumento

### CUESTIONARIO

#### APLICADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LIVITACA

Estimado funcionario de la Municipalidad Distrital de Livitaca; el presente instrumento tiene por finalidad conocer la situación de su desarrollo personal. Se trata de un estudio con fines académicos; por tanto, se le solicita valorar según su percepción cada uno de los ítems y dimensiones, marcando con un aspa (X) en la casilla correspondiente, de acuerdo a la siguiente escala de valoración:

ESCALA	EQUIVALENCIA	PUNTAJE
Siempre	Estándar alto, se ha logrado un resultado de calidad.	5
Casi siempre	Buen resultado, se ha logrado lo esperado, aunque no haya llegado a niveles de excelencia.	4
A veces	Resultado medio, el elemento medido ha alcanzado un nivel que puede ser considerado en proceso o aceptable.	3
Casi nunca	Resultado bajo, puede significar que el elemento está en una fase inicial o de implementación o no ha logrado alcanzar un estándar aceptable.	2
Nunca	No hay resultado alguno, ausencia de logro.	1

“DESARROLLO DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LIVITACA, CUSCO - 2020”					
ÍTEMS	5	4	3	2	1
<b>DESARROLLO DE PERSONAL</b>					
<b>Capacitación.</b>					
1. ¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca le brinda toda la información necesaria acerca de sus políticas laborales?					
2. ¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca le brinda toda la información acerca del procedimiento que siguen todos los servicios que ofrece?					
3. ¿Usted recibe capacitaciones en cuanto a la ejecución de procedimientos en la Municipalidad Distrital de Livitaca?					

4. ¿Recibió capacitaciones por parte de la Municipalidad Distrital de Livitaca relacionadas con el manejo de herramientas tecnológicas?					
5. ¿Considera que el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca le permitió mejorar sus habilidades comunicativas con las personas?					
6. ¿Considera que el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca le permitió mejorar su empatía con las personas?					
<b>Desarrollo de las personas.</b>					
7. ¿Usted asumió una función laboral con las mismas características que su puesto durante el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
8. ¿Usted asumió una función laboral más compleja que su puesto durante el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
9. ¿Usted tuvo la oportunidad de integrar comisiones de trabajo temporales durante su periodo laboral en la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
10. ¿La Municipalidad Distrital de Livitaca le brindó comisiones monetarias por algún logro en su desempeño laboral?					
11. ¿Usted recibió cursos formales que le permitieron desarrollar habilidades conceptuales durante el periodo laboral en la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
12. ¿Usted participó en seminarios organizados por la Municipalidad Distrital de Livitaca que le permitieron ampliar sus conocimientos sobre los procesos desarrollados en la entidad mencionada?					
<b>Desarrollo organizacional.</b>					
13. ¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca ejecuta sus procedimientos en concordancia con el Plan de Desarrollo Concertado del distrito?					
14. ¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca motiva a su personal por medio de reconocimientos?					
15. ¿La Municipalidad Distrital de Livitaca posee un sistema de información que vincula a todo el personal de las áreas laborales?					

16. ¿La Municipalidad Distrital de Livitaca cuenta con procedimientos claros para atender cualquier requerimiento de la población?					
17. ¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca brinda un servicio eficiente a la población local?					
18. ¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca innova sus procesos para hacerlos más dinámicos?					

## CUESTIONARIO

### APLICADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LIVITACA

Estimado funcionario de la Municipalidad Distrital de Livitaca; el presente instrumento tiene por finalidad conocer la auto calificación de su desempeño laboral. Se trata de un estudio con fines académicos; por tanto, se le solicita valorar según su percepción cada uno de los ítems y dimensiones, marcando con un aspa (X) en la casilla correspondiente, de acuerdo a la siguiente escala de valoración:

ESCALA	EQUIVALENCIA	PUNTAJE
Excelente	Estándar alto, se ha un resultado de calidad.	4
Bueno	Buen resultado, se ha logrado lo esperado, aunque no haya llegado a niveles de excelencia.	3
Regular	Resultado medio, el elemento medido ha alcanzado un nivel que puede ser considerado en proceso o aceptable.	2
Tolerable	Resultado bajo, puede significar que el elemento está en una fase inicial o de implementación o no ha logrado alcanzar un estándar aceptable.	1
Malo	No hay resultado alguno, ausencia de logro.	0

<b>“DESARROLLO DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LIVITACA, CUSCO - 2020”</b>					
<b>Nombre:</b> _____		<b>Fecha:</b> ____ / ____ / ____			
<b>Cargo:</b> _____					
<b>ÍTEMS</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>					
<b>Rasgos de personalidad.</b>					
1. ¿Cómo califica la presencia personal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
2. ¿Cómo califica la personalidad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
3. ¿Cómo califica las actitudes de liderazgo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
4. ¿Cómo califica las actitudes de innovación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
5. ¿Cómo califica la capacidad de adaptación ante cambios en el puesto laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					

6. ¿Cómo califica las habilidades de iniciativa personal en la ejecución de tareas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
<b>Competencias.</b>					
7. ¿Cómo califica la satisfacción de la población frente al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
8. ¿Cómo califica la motivación entre compañeros de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
9. ¿Cómo califica la experiencia respecto a la ejecución de procesos de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
10. ¿Cómo califica la productividad en la realización de tareas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
11. ¿Cómo califica la confianza de la población hacia a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
12. ¿Cómo califica el nivel de responsabilidad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
<b>Logro de metas.</b>					
13. ¿Cómo califica la capacidad de toma de decisiones en situaciones de presión de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
14. ¿Cómo califica el desempeño laboral en la realización de tareas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
15. ¿Cómo califica la relación laboral entre compañeros de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
16. ¿Cómo califica el desempeño laboral relacionado con la realización de tareas grupales en la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
17. ¿Cómo califica el cumplimiento de reglas internas por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
18. ¿Cómo califica el respeto al patrimonio de la Municipalidad Distrital de Livitaca por los trabajadores?					
<b>Potencial de mejoramiento.</b>					
19. ¿Cuál es la percepción respecto al desarrollo de mejoras futuras en las relaciones laborales entre compañeros de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
20. ¿Cuál es la percepción de mejoras futuras en las actitudes de iniciativa de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
21. ¿Cuál es la percepción respecto al desarrollo de mejoras futuras en las habilidades de liderazgo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
22. ¿Cuál es la percepción respecto al desarrollo de mejoras futuras en las habilidades de innovación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
23. ¿Cuál es la percepción respecto al logro de metas de corto plazo en favor de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					
24. ¿Cuál es la percepción respecto al logro de metas de largo plazo en favor de la Municipalidad Distrital de Livitaca?					

#### Anexo 4. Validación de Instrumento

##### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA V1: DESARROLLO DE PERSONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 1: Desarrollo de personal.							
	DIMENSIÓN 1: Capacitación.							
1	¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca le brinda toda la información necesaria acerca de sus políticas laborales?	✓		✓		✓		
2	¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca le brinda toda la información acerca del procedimiento que siguen todos los servicios que ofrece?	✓		✓		✓		
3	¿Usted recibe capacitaciones en cuanto a la ejecución de procedimientos en la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓		
4	¿Recibió capacitaciones por parte de la Municipalidad Distrital de Livitaca relacionadas con el manejo de herramientas tecnológicas?	✓		✓		✓		
5	¿Considera que el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca le permitió mejorar sus habilidades comunicativas con las personas?	✓		✓		✓		
6	¿Considera que el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca le permitió mejorar su empatía con las personas?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Desarrollo de las personas.							
7	¿Usted asumió una función laboral con las mismas características que su puesto durante el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓		
8	¿Usted asumió una función laboral más compleja que su puesto durante el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓		

9	¿Usted tuvo la oportunidad de integrar comisiones de trabajo temporales durante su periodo laboral en la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓	
10	¿La Municipalidad Distrital de Livitaca le brindó comisiones monetarias por algún logro en su desempeño laboral?	✓		✓		✓	
11	¿Usted recibió cursos formales que le permitieron desarrollar habilidades conceptuales durante el periodo laboral en la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓	
12	¿Usted participó en seminarios organizados por la Municipalidad Distrital de Livitaca que le permitieron ampliar sus conocimientos sobre los procesos desarrollados en la entidad mencionada?	✓		✓		✓	
	DIMENSION 3: Desarrollo organizacional.	Si	No	Si	No	Si	No
13	¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca ejecuta sus procedimientos en concordancia con el Plan de Desarrollo Concertado del distrito?	✓		✓		✓	
14	¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca motiva a su personal por medio de reconocimientos?	✓		✓		✓	
15	¿La Municipalidad Distrital de Livitaca posee un sistema de información que vincula a todo el personal de las áreas laborales?	✓		✓		✓	
16	¿La Municipalidad Distrital de Livitaca cuenta con procedimientos claros para atender cualquier requerimiento de la población?	✓		✓		✓	
17	¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca brinda un servicio eficiente a la población local?	✓		✓		✓	
18	¿Considera que la Municipalidad Distrital de Livitaca innova sus procesos para hacerlos más dinámicos?	✓		✓		✓	

**OBSERVACIONES (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:**   Aplicable (X )   Aplicable después de corregir ( )   No aplicable ( )

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mg. Falconi Atoche Jhon Hayrol  
**DNI:** 43460177

**Especialidad del validador:** Maestro en administración de negocios

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes.

Lima, 09 de noviembre de 2020

---

**Mg. Falconi Atoche Jhon Hayrol**  
**DNI:** 43460177

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA V2: DESEMPEÑO LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 2: Desempeño laboral.							
	DIMENSIÓN 1: Rasgos de personalidad.							
1	¿Cómo califica la presencia personal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓		
2	¿Cómo califica la personalidad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓		
3	¿Cómo califica las actitudes de liderazgo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓		
4	¿Cómo califica las actitudes de innovación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓		
5	¿Cómo califica la capacidad de adaptación ante cambios en el puesto laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓		
6	¿Cómo califica las habilidades de iniciativa personal en la ejecución de tareas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 2: Competencias.							
7	¿Cómo califica la satisfacción de la población frente al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓		
8	¿Cómo califica la motivación entre compañeros de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓		
9	¿Cómo califica la experiencia respecto a la ejecución de procesos de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓		

10	¿Cómo califica la productividad en la realización de tareas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓	
11	¿Cómo califica la confianza de la población hacia a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓	
12	¿Cómo califica el nivel de responsabilidad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca??	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 3: Logro de metas.	Si	No	Si	No	Si	No
13	¿Cómo califica la capacidad de toma de decisiones en situaciones de presión de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓	
14	¿Cómo califica el desempeño laboral en la realización de tareas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓	
15	¿Cómo califica la relación laboral entre compañeros de trabajo en la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓	
16	¿Cómo califica el desempeño laboral relacionado con la realización de tareas grupales en la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓	
17	¿Cómo califica el cumplimiento de reglas internas por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓	
18	¿Cómo califica el respeto al patrimonio de la Municipalidad Distrital de Livitaca por los trabajadores?	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 4: Potencial de mejoramiento.	Si	No	Si	No	Si	No
19	¿Cuál es la percepción respecto al desarrollo de mejoras futuras en las relaciones laborales entre	✓		✓		✓	

	compañeros de la Municipalidad Distrital de Livitaca?						
20	¿Cuál es la percepción de mejoras futuras en las actitudes de iniciativa de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓	
21	¿Cuál es la percepción respecto al desarrollo de mejoras futuras en las habilidades de liderazgo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓	
22	¿Cuál es la percepción respecto al desarrollo de mejoras futuras en las habilidades de innovación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓	
23	¿Cuál es la percepción respecto al logro de metas de corto plazo en favor de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓	
24	¿Cuál es la percepción respecto al logro de metas de largo plazo en favor de la Municipalidad Distrital de Livitaca?	✓		✓		✓	

**OBSERVACIONES (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable (x)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mg. Falconi Atoche Jhon Hayrol  
**DNI:** 43460177

**Especialidad del validador:** Maestro en administración de negocios

**<sup>1</sup>Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**<sup>2</sup>Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

**<sup>3</sup>Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

Lima, 09 de noviembre de 2020



---

**Mg. Falconi Atoche Jhon Hayrol**  
**DNI: 43460177**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA V1: DESARROLLO DE PERSONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 1: Desarrollo de personal.							
	DIMENSIÓN 1: Capacitación.							
1	¿Considera que la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> le brinda toda la información necesaria acerca de sus políticas laborales?	✓		✓		✓		
2	¿Considera que la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> le brinda toda la información acerca del procedimiento que siguen todos los servicios que ofrece?	✓		✓		✓		
3	¿Usted recibe capacitaciones en cuanto a la ejecución de procedimientos en la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
4	¿Recibió capacitaciones por parte de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> , relacionadas con el manejo de herramientas tecnológicas?	✓		✓		✓		
5	¿Considera que el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> le permitió mejorar sus habilidades comunicativas con las personas?	✓		✓		✓		
6	¿Considera que el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> le permitió mejorar su empatía con las personas?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Desarrollo de las personas.							
7	¿Usted asumió una función laboral con las mismas características que su puesto durante el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		

8	¿Usted asumió una función laboral más compleja que su puesto durante el periodo de trabajo en la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
9	¿Usted tuvo la oportunidad de integrar comisiones de trabajo temporales durante su periodo laboral en la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
10	¿La Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> le brindó comisiones monetarias por algún logro en su desempeño laboral?	✓		✓		✓		
11	¿Usted recibió cursos formales que le permitieron desarrollar habilidades conceptuales durante el periodo laboral en la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
12	¿Usted participó en seminarios organizados por la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> que le permitieron ampliar sus conocimientos sobre los procesos desarrollados en la entidad mencionada?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3: Desarrollo organizacional.							
13	¿Considera que la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ejecuta sus procedimientos en concordancia con el Plan de Desarrollo Concertado del distrito?	✓		✓		✓		
14	¿Considera que la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> motiva a su personal por medio de reconocimientos?	✓		✓		✓		
15	¿La Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> posee un sistema de información que vincula a todo el personal de las áreas laborales?	✓		✓		✓		
16	¿La Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> cuenta con procedimientos claros para atender cualquier requerimiento de la población?	✓		✓		✓		

17	¿Considera que la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> brinda un servicio eficiente a la población local?	✓		✓		✓		
18	¿Considera que la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> innova sus procesos para hacerlos más dinámicos?	✓		✓		✓		

**OBSERVACIONES (precisar si hay suficiencia):** Hay Suficiencia

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg. Michel Jaime Mendez Escobar.

**DNI:** 10797162

**Especialidad del validador:** Magister en administración

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado METODÓLOGO.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

Lima, 25 de octubre de 2020



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA V2: DESEMPEÑO LABORAL**

+

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 2: Desempeño laboral.							
	DIMENSIÓN 1: Rasgos de personalidad.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Cómo califica la presencia personal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
2	¿Cómo califica la personalidad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
3	¿Cómo califica las actitudes de liderazgo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
4	¿Cómo califica las actitudes de innovación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
5	¿Cómo califica la capacidad de adaptación ante cambios en el puesto laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
6	¿Cómo califica las habilidades de iniciativa personal en la ejecución de tareas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Competencias.	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Cómo califica la satisfacción de la población frente al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
8	¿Cómo califica la motivación entre compañeros de trabajo en la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		

9	¿Cómo califica la experiencia respecto a la ejecución de procesos de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
10	¿Cómo califica la productividad en la realización de tareas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
11	¿Cómo califica la confianza de la población hacia a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
12	¿Cómo califica el nivel de responsabilidad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ??	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Logro de metas.	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Cómo califica la capacidad de toma de decisiones en situaciones de presión de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
14	¿Cómo califica el desempeño laboral en la realización de tareas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
15	¿Cómo califica la relación laboral entre compañeros de trabajo en la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
16	¿Cómo califica el desempeño laboral relacionado con la realización de tareas grupales en la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
17	¿Cómo califica el cumplimiento de reglas internas por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓		
18	¿Cómo califica el respeto al patrimonio de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> por los trabajadores?	✓		✓		✓		

	DIMENSIÓN 4: Potencial de mejoramiento.	Si	No	Si	No	Si	No
19	¿Cuál es la percepción respecto al desarrollo de mejoras futuras en las relaciones laborales entre compañeros de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓	
20	¿Cuál es la percepción de mejoras futuras en las actitudes de iniciativa de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓	
21	¿Cuál es la percepción respecto al desarrollo de mejoras futuras en las habilidades de liderazgo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓	
22	¿Cuál es la percepción respecto al desarrollo de mejoras futuras en las habilidades de innovación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓	
23	¿Cuál es la percepción respecto al logro de metas de corto plazo en favor de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓	
24	¿Cuál es la percepción respecto al logro de metas de largo plazo en favor de la Municipalidad Distrital de <u>Livitaca</u> ?	✓		✓		✓	

**OBSERVACIONES (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable (X) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mg. Michel Jaime Mendez Escobar.

**DNI:** 10797162

**Especialidad del validador:** Magister en administración

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado METODÓLOGO.

<sup>2</sup>**Revelancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

Lima, 25 de octubre de 2020

  
Firma del Experto Informante.

## Anexo 5: Matriz de datos.

SPSS datos.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 60 de 60 variables

	Pr1	Pr2	Pr3	Pr4	Pr5	Pr6	Pr7	Pr8	Pr9	Pr10	Pr11	Pr12	Pr
1	5	5	4	1	4	5	3	3	5	1	3	3	
2	5	5	1	3	5	5	5	5	1	1	1	1	
3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	
4	5	3	3	3	5	4	5	4	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	
6	5	5	5	3	5	4	4	2	1	1	4	1	
7	4	5	5	1	5	5	5	5	5	1	4	3	
8	3	2	2	2	3	4	4	4	3	1	1	1	
9	3	5	3	1	5	5	3	3	5	1	1	1	
10	5	5	1	1	4	4	4	4	5	1	3	3	
11	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	4	
12	3	4	3	2	5	5	3	2	5	1	3	3	
13	4	5	3	3	5	4	4	3	3	1	3	4	
14	3	4	1	1	4	5	5	3	3	1	2	1	
15	5	4	3	1	5	5	5	5	4	1	5	5	
16	2	2	3	1	5	4	4	3	3	1	1	1	
17	3	2	3	1	3	4	4	4	2	1	2	1	
18	4	4	3	3	4	5	3	4	5	1	3	3	
19	5	4	3	3	5	5	5	1	3	2	3	1	
20	5	5	3	3	5	5	3	3	2	1	1	1	
21	4	5	3	1	5	5	5	5	1	1	5	1	
22	2	3	1	1	4	4	2	5	5	1	1	3	
23	5	5	4	4	5	5	5	5	3	1	3	5	

Vista de datos Vista de variables





Colaborador 31	5	5	3	4	4	4	5	4	4	1	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4		
Colaborador 32	3	3	3	1	5	4	4	4	4	1	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Colaborador 33	3	3	2	1	3	4	3	2	3	2	4	2	4	2	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
Colaborador 34	3	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3		
Colaborador 35	2	3	2	2	4	4	4	3	5	2	2	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4		
Colaborador 36	5	3	3	3	5	5	5	3	3	1	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	
Colaborador 37	5	5	4	3	5	5	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Colaborador 38	5	5	2	1	4	4	4	4	1	1	3	1	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Colaborador 39	5	5	3	1	4	5	4	5	3	1	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5		
Colaborador 40	2	2	2	1	3	3	4	2	4	1	1	1	3	1	1	3	3	1	2	3	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	5	2	3	1	2	2	3		
Colaborador 41	3	3	3	3	4	4	5	5	4	1	3	2	4	4	2	3	4	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Colaborador 42	5	5	3	3	4	4	4	2	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
Colaborador 43	3	3	2	1	5	5	5	2	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
Colaborador 44	4	4	2	2	5	5	5	4	1	1	1	1	1	2	2	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
Colaborador 45	1	3	1	1	3	3	3	4	5	1	1	1	3	2	1	3	3	1	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	3	3
Colaborador 46	3	3	2	1	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	
Colaborador 47	4	4	2	2	3	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	
Colaborador 48	4	4	3	3	4	4	3	4	4	1	4	2	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	