

Gestión del talento humano y su relación con la calidad del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del Distrito de San Miguel, Región Puno 2022.

por KATERINE LARICO APAZA

Fecha de entrega: 06-nov-2025 08:19p. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2806077936

Nombre del archivo: tesis_2021003342_20251106_201424_16dc43cf-efc4-4741-ab28-c789eed1b33e.pdf (922.54K)

Total de palabras: 17714

Total de caracteres: 102182

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gestión Pública



**Gestión del talento humano y su relación con la calidad del desempeño
laboral de los trabajadores de la Municipalidad del Distrito de
San Miguel, Región Puno 2022.**

Autor:

Larico Apaza, Katherine

ORCID: 0009-0005-7896-9916

2
para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública

Asesor:

Mg. Gallegos Sanchez Adrian Jesus

ORCID: 0000-0002-7172-9275

Arequipa – Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 19 de Septiembre del 2025

Dictamen: 008789-C-EPG-2025

Visto el borrador del expediente 008789, presentado por:

2021003342 - LARICO APAZA KATERINE

Titulado:

30
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DEL DISTRITO DE SAN MIGUEL,
REGIÓN PUNO 2022.

Nuestro dictamen es:

APROBADO

40191503 - FAJARDO PASSANO PATRICIO MARCELO
DICTAMINADOR



29590431 - ALMENARA SANDOVAL JORGE LUIS
DICTAMINADOR



30564470 - ARIAS HUIZA YIGLIOLA GLENDA
DICTAMINADOR



Dedicatoria

A Dios por su infinito amor

*A mis padres que siempre estuvieron
ahí apoyándome y a mi hermano Guido
Wilson Larico Apaza sé que él, me
guiará en este largo camino de
estudios y gran esfuerzo.*

Agradecimientos

*A mi alma máter de esta maestría,
Universidad Católica Santa María
y a los docentes.*

⁵ Resumen

El presente estudio tuvo como finalidad determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, Puno, durante el año 2022.

En cuanto a su ¹ metodología, la investigación fue de tipo básica, dado que buscó ampliar el conocimiento existente sobre las variables analizadas. El enfoque fue cuantitativo, ya que ¹ los resultados se presentaron mediante tablas y figuras sometidas a procesamiento estadístico. Respecto al diseño metodológico, se adoptó un modelo ¹ no experimental, puesto que no se realizó manipulación alguna de las variables.

La población y muestra estuvo conformada por 50 trabajadores, considerados bajo un muestreo censal. A ellos se les aplicaron cuestionarios estructurados con el propósito de ⁶ identificar la relación entre las variables, instrumentos ¹ que fueron validados por juicio de expertos. Para el análisis estadístico, se utilizó la correlación de Pearson, seleccionada tras comprobar la normalidad de los datos.

Los resultados evidenciaron una relación significativa (¹ $p = 0.000 < 0.05$), lo cual indica una correlación positiva considerable entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Asimismo, se observó una relación directamente proporcional entre las dimensiones del talento humano —conocimiento, habilidades, ¹ motivación y actitudes— y la calidad del desempeño laboral, con un nivel de significancia de 0.000 y un coeficiente de correlación media ($r = 0.445$).

Finalmente, ⁷ se concluye que existe una relación significativa y positiva ($r = 0.569$) entre ambas variables, lo que permite afirmar que una adecuada gestión del talento humano contribuye a mejorar de manera sustancial el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel.

⁵
Palabras clave: Gestión del talento humano, motivación, desempeño laboral.

Abstract

The purpose of this study was to determine the relationship between human talent management and the job performance of workers at the District Municipality of San Miguel, Puno, during the year 2022.

In terms of methodology, the research was basic in nature, as it sought to expand existing knowledge about the variables analyzed. The approach was quantitative, as the results were presented in tables and figures that underwent statistical processing. With regard to the methodological design, a non-experimental model was adopted, as no manipulation of the variables was carried out.

The population and sample consisted of 50 workers, considered under a census sampling. Structured questionnaires were administered to them in order to identify the relationship between the variables, instruments that were validated by expert judgment. For the statistical analysis, Pearson's correlation was used, selected after verifying the normality of the data.

The results showed a significant relationship ($p = 0.000 < 0.05$), indicating a considerable positive correlation between human talent management and job performance. Likewise, a directly proportional relationship was observed between the dimensions of human talent—knowledge, skills, motivation, and attitudes—and the quality of job performance, with a significance level of 0.000 and a mean correlation coefficient ($r = 0.445$).

Finally, it is concluded that there is a significant and positive relationship ($r = 0.569$) between both variables, which allows us to affirm that adequate human talent management contributes to substantially improving the work performance of employees of the District Municipality of San Miguel.

Keywords: Human talent management, motivation, job performance.

Índice

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen	
Abstract	
Introducción	1
Hipótesis.....	3
Objetivos.....	4
1. Objetivo Principal.....	4
2. Objetivos Específicos	4
Capítulo I Marco Teórico	5
1.1 Gestión del Talento Humano	5
1.1.1. Gestión del talento humano en el sector público Peruano	6
1.1.2. Gestión del talento humano en las entidades públicas	7
1.1.3. Dimensiones de la Gestión del Talento Humano	10
1.1.4. Características del Desarrollo humano	11
1.1.5. La administración del desarrollo humano	12
1.1.6. Fines del talento humano	13
1.2. Desempeño laboral	14
1.2.1. Calidad del Desempeño Laboral	14
1.2.2. Modernización de la gestión pública y su vínculo con el talento humano	15
1.2.3. Características que inquietan en el desempeño laboral	16
1.2.4. Evaluación del desempeño laboral	16
1.2.5. Métodos de evaluación del desempeño laboral	17
1.3. Análisis de antecedentes investigativos	20
1.3.1. Internacionales	20
1.3.2. Nacionales	21
1.3.3. Regional.....	23
1.4. Local.....	26

Capítulo II Metodología	27
2.1. Descripción del problema.....	27
2.1.1. Enunciado del problema	28
2.1.2. Campo, Área y Línea de Investigación.....	28
2.2. Análisis de Variables	28
2.3. Interrogantes de Investigación	30
2.3.1. Interrogante general	30
2.3.2. Interrogantes específicas	30
2.4. Tipo y Nivel de Investigación.....	30
2.5. Técnicas e instrumentos de verificación Técnica	30
2.5.1. Gestión del talento humano.....	31
2.5.2. Desempeño laboral	31
2.6. Campo de Verificación	31
2.6.1. Ubicación Espacial.....	31
2.6.2. Ubicación Temporal.....	32
2.6.3. Unidades de Estudio (Población y Muestra).	32
2.6.3.1. Unidad de estudio.....	32
2.6.3.2. Población de estudio	32
2.6.3.3. Muestra	32
2.7. Estrategia de Recolección de Datos	32
2.7.1. Organización	32
2.7.2. Materiales de Verificación	33
2.8. Validación de los Instrumentos	33
2.9. Criterio para el manejo de Resultados.....	33
Capítulo III Resultados Y Discusión	35
OE 1: Relación entre la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral.	36
OE 2: Relación entre habilidades de la gestión del talento y desempeño laboral	37
OE 3: Relación entre motivación de la gestión del talento humano y desempeño laboral.	38
OE 4: Relación entre las actitudes de la gestión del talento humano y desempeño laboral ...	39

OG: ¹ Relación entre la gestión del talento humano y desempeño laboral.....	40
Resultados descriptivos	41
Discusión de los resultados	43
Conclusiones	49
Recomendaciones	51
Referencias	53

5 Índice de tablas

Tabla 1: Cuadro de variables de investigación	29
Tabla 2: Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.....	35
Tabla 3: Correlación entre conocimiento de la gestión de talento humano y desempeño laboral	36
Tabla 4: Correlación entre habilidades de la gestión del talento humano y desempeño laboral ...	37
Tabla 5: Correlación entre motivación de la gestión de talento humano y desempeño laboral	38
Tabla 6: Correlación entre actitudes de la gestión del talento humano y desempeño laboral	39
Tabla 7: Correlación entre gestión del talento humano y desempeño laboral	40
Tabla 8: Clasificación de la gestión del talento humano	41
Tabla 9: Clasificación del desempeño laboral	42

Índice de figuras

Figura 1: Clasificación de la gestión del talento humano.....	41
Figura 2: Clasificación del desempeño laboral.....	42

Introducción

La gestión del talento ha adquirido una relevancia creciente en las organizaciones a nivel global, ya que las decisiones adoptadas en este ámbito influyen directamente en el cumplimiento de los objetivos de la institución. Según una investigación realizada por Price Waterhouse Coopers, que abarcó 47 países, se evidenció que una gestión del talento eficaz no solo incrementa la productividad de los empleados, sino que también mejora la rentabilidad de las organizaciones y reduce el ausentismo laboral hasta en un 12%. (Apaza, 2021)

En el contexto peruano, se reconoce cada vez más la importancia de esta gestión, dado que su adecuada implementación contribuye al logro de metas organizacionales. Sin embargo, la realidad demuestra que en muchas entidades aún persisten niveles bajos de productividad, lo cual se asocia con aspectos deficientes en la gestión del talento, tales como la ausencia de capacitación, la inadecuada selección del personal o el escaso reconocimiento al desempeño. Estas deficiencias generan malestar y desmotivación entre los trabajadores, afectando negativamente los resultados institucionales. (Ccamí e Hinostroza, 2020)

De forma particular, en la Municipalidad Distrital de San Miguel, en la región Puno, se ha identificado la necesidad urgente de optimizar la productividad de sus colaboradores, debido a las constantes quejas de los ciudadanos por la lentitud en la atención de los trámites administrativos. Esta situación refleja un problema de fondo relacionado con una deficiente gestión del talento humano, atribuida principalmente a la falta de capacitación y a una selección inadecuada del personal.

Ante esta problemática, surgió la pregunta central del estudio: ¿Cuál es la relación entre la gestión del talento y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, Puno, 2022? La población fue conformada por 50 miembros administrativos, los cuales constituyeron también la muestra del estudio. En la recolección de la data, se aplicaron dos cuestionarios validados: La Encuesta de Gestión del Talento, con 40 ítems distribuidos en cinco dimensiones (liderazgo, motivación, evaluación, conocimiento y comunicación), desarrollada por Rosa Ramírez (2017), con un índice de consistencia interna de 0,908. La Encuesta de Desempeño Laboral, basada en el instrumento UWES-17, compuesto por 17 ítems agrupados en tres dimensiones (pasión, energía y compromiso), con una consistencia interna superior a 0,90.

El trabajo se estructura en tres capítulos:

El primer capítulo desarrolla el marco teórico, conceptualizando ¹ la gestión del talento y el desempeño laboral, e incorporando una revisión de investigaciones previas relevantes que sustentan las variables de estudio.

El segundo capítulo presenta los métodos de investigación empleados, detallando el tipo de investigación, el diseño, los instrumentos utilizados, las unidades de análisis y los procedimientos para la recolección y el procesamiento de los datos.

Finalmente, el tercer capítulo expone los resultados obtenidos, acompañados de análisis descriptivos y correlacionales que permiten diagnosticar la situación actual y establecer las relaciones entre las variables estudiadas.

Hipótesis

Dado que ³ la gestión del talento humano es el desarrollo a través del cual las empresas eligen el lugar idóneo para la labor de cada trabajador, y desempeño laboral surge a través de la satisfacción que tenga cada trabajador y así cumplir satisfactoriamente en su área laboral.

Es probable ¹ que la gestión del talento humano se relacione positivamente con el desempeño laboral.

Objetivos

1. Objetivo Principal

¹ Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, Región Puno 2022.

2. Objetivos Específicos

¹ 2.1. Identificar la relación que existe entre el conocimiento de la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, Región Puno 2022.

¹ 2.2. Establecer la relación que existe entre las habilidades del talento humano y la calidad del desempeño laboral en los trabajadores de la Distrital de San Miguel, Región Puno 2022.

¹ 2.3. Identificar la relación que existe entre la motivación del talento humano y la calidad del desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrito de San Miguel, Región Puno 2022.

¹ 2.4. Determinar la relación que existe entre las actitudes del talento humano y la calidad del desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, Región Puno 2022.

1.1 Gestión del Talento Humano

El concepto teórico que nos da Chiavenato sobre “gestión del talento” es el siguiente: Cabe recordar que la GTH es un campo muy sensitivo al conocimiento dominante en la organización. Es contingente y contextual ya que obedece de los factores culturales de cada formación, la distribución organizacional, las tipologías del entorno de gestión, las operaciones de la estructura, la tecnología y los métodos utilizados, etc. (Kaliannan et al., 2023)

Actualmente existen muchos estudios y conceptos diferentes de gestión del talento, en el siguiente apartado analizaremos este término, sus enfoques, características y definiciones de los autores que nos permiten entender esta definición. La GTH en una organización es la gestión que crea las condiciones para que las personas (empleados, directivos, personal) cooperen de forma eficaz.

Su objetivo es lograr un pleno alineamiento entre personas y organizaciones y adoptar siempre un enfoque participativo para establecer un contacto y comunicación adecuados entre ellas. Cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad y estimulación de los empleados para dar lo mejor, más eficaz será la gestión. activos, que es el objetivo principal para lograr el éxito en una organización como también de forma unitaria, así como un nivel alto de capacidad. (Gümüş et al., 2015)

La GTH, visualiza a los individuos como novísimos socios y apoyos que dirigen su energía y conocimiento a la correcta ejecución de las tareas para lograr los objetivos organizacionales. En este sentido (...)Las acciones que influyen en el actuar de los individuos cuando se tiene que formular e implementar una estrategia corporativa o tomar decisiones. Esta actividad implica gestionar el proceso de GTH e influir en el comportamiento de los individuos a medio y largo plazo abordando factores internos y las organizaciones que operan dentro de la plataforma. (Morey & Dittman, 2018)

Otro concepto sostiene que la GTH es un procedimiento de actividades determinadas para organizar, desarrollar y realizar a las personas que trabajan en la empresa y alcanzar sus objetivos. (X. Liu et al., 2023)

Así, denominando como un grupo de políticas y actividades oportunas que se desarrollan para poder guiar al personal en los puestos determinados después del proceso de selección y reclutamiento de los trabajadores para poder evaluar de manera eficiente su calidad de desempeño.

¹⁴ **1.1.1. Gestión del talento humano en el sector público Peruano**

La GTH constituye actualmente un pilar esencial para el fortalecimiento institucional y la optimización del servicio público en el Perú. En este marco, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) ha establecido lineamientos normativos orientados a garantizar una administración pública eficiente, transparente y basada en el respeto a la dignidad de las personas.

Entre los instrumentos más relevantes destaca la Directiva N.º 004-2024-SERVIR/GDSRH, la cual regula los lineamientos generales sobre la gestión del desempeño en las entidades del Estado. Esta norma concibe la gestión del talento como un sistema estratégico e integral conformado por políticas, procedimientos y herramientas que buscan no solo atraer y seleccionar a los profesionales más competentes, sino también potenciar sus capacidades, fomentar su permanencia y consolidar su compromiso con los objetivos institucionales.

La Directiva subraya que la verdadera eficacia del servicio público se logra no sólo atrayendo personal cualificado sino también mediante la formación, la motivación y la alineación continua con los objetivos de la organización. En este contexto, se consideran aspectos importantes para una gestión eficaz del talento los siguientes elementos: el conocimiento del propio trabajo, que conlleva la competencia conceptual y técnica con las funciones que tiene asignadas; habilidades, tanto técnicas como interpersonales, necesarias para interactuar y resolver problemas; la motivación, entendida como la fuerza interna que estimula el esfuerzo, la creatividad y la iniciativa; y un enfoque de trabajo que refleje valores, compromiso ético y una actitud positiva hacia las metas organizacionales.

Todos estos factores, según la directiva, están estrechamente relacionados con la calidad del trabajo. Según SERVIR (2024), la gestión estratégica del talento, incluyendo procesos claros de evaluación, retroalimentación y desarrollo profesional, mejorará el desempeño organizacional y fortalecerá la legitimidad de los servicios públicos ante los ojos de los ciudadanos.

De esta manera, la Directiva 004-2024-SERVIR/GDSRH se presenta no sólo como una guía normativa sino también como un instrumento estratégico que permite a las autoridades locales como también a organizaciones no privadas orientar la GTH hacia el logro de una administración moderna, meritocrática y orientada a resultados.

1.1.2. ⁷ Gestión del talento humano en las entidades públicas

Los cambios y acontecimientos sociales de los últimos años provocaron cambios en los empleados de las organizaciones gubernamentales, hubo novedades en el lado humano de la empresa, diversas situaciones en la gestión obligaron a los empleados a cambiar significativamente sus relaciones mutuas, creando un ambiente hostil y cambiando las condiciones de convivencia.

La relación laboral puede entenderse como el conjunto de compromisos mutuos que se establecen entre una institución y su personal, donde ambas partes asumen responsabilidades y expectativas recíprocas (Gamboa et al., 2007). Este concepto ha demostrado ser eficaz dentro de la administración pública, ya que fomenta la fidelidad institucional a cambio de brindar oportunidades de desarrollo profesional y estabilidad laboral. No obstante, en los últimos años se ha evidenciado una evolución en esta concepción: el enfoque tradicional centrado en la permanencia ha sido reemplazado por uno orientado a la evaluación del desarrollo y desempeño de competencias, buscando garantizar la transparencia y la equidad en el servicio civil.

En este contexto, la formación continua y las evaluaciones basadas en la carrera profesional se han convertido en herramientas esenciales para establecer sistemas de incentivos directamente vinculados al rendimiento, la productividad y el compromiso del cuerpo trabajador con los objetivos de la entidad. Dentro del ámbito estatal, la gestión del cambio representa un modelo integral de transformación que busca modernizar la administración pública peruana, promoviendo una cultura de resultados y responsabilidad ciudadana. Este modelo se estructura sobre cinco pilares fundamentales:

Política pública, planificación estratégica y operaciones, orientadas a la alineación de los objetivos institucionales.

Gestión de procesos, simplificación administrativa y fortalecimiento organizacional, como mecanismos de eficiencia interna.

Presupuesto basado en resultados, que prioriza la asignación eficiente de recursos.

Desarrollo del talento en el servicio público, que promueve la profesionalización del capital humano.

Gestión del conocimiento, monitoreo y evaluación, que permite el seguimiento continuo del desempeño institucional.

Además, este modelo incorpora tres ejes transversales que refuerzan su aplicación práctica: el ¹²Gobierno Abierto, el ¹²Gobierno Electrónico y la Interoperabilidad ¹²institucional, los cuales garantizan transparencia, innovación y coordinación entre organismos públicos.

En complemento, ²⁴la Directiva N.º 004-2024-SERVIR/GDSRH, emitida ¹por la ¹Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), constituye un instrumento normativo clave para la gestión del talento humano en el sector público. Su finalidad es uniformizar los procesos de administración de personal a nivel nacional, promoviendo una gestión eficiente, meritocrática y orientada a resultados.

Dicha directiva abarca una amplia gama de entidades públicas —ministerios, organismos autónomos, ²⁶gobiernos regionales y locales, universidades y empresas estatales— y se sustenta jurídicamente en ²⁶el Decreto Legislativo N.º 1023, que ¹²crea SERVIR, y ¹²la Ley N.º 30057 del Servicio Civil, así como en los marcos normativos ¹²de modernización de la gestión pública. Asimismo, clasifica a ¹²las instituciones en dos categorías: Tipo A, correspondientes a entidades con personería jurídica propia, y ³Tipo B, que incluyen órganos, proyectos o programas dependientes de las de Tipo A pero ³con autonomía administrativa y de gestión de personal.

³**1.1.2.1. Los Siete Pilares de la Gestión de talento humano**

³El sistema de GTH se estructura ³en siete subsistemas interconectados, cada uno con responsabilidades específicas y productos esperados, todos bajo la supervisión de las Oficinas de talento humano (ORH) de cada entidad:

- Formación Estratégica de Personal (SS1): Este subsistema es el cimiento. Se encarga de alinear la gestión de personal con los objetivos generales de la entidad, definiendo políticas internas, diseñando estrategias para las ORH, planificando las necesidades de

personal y desarrollando herramientas como el Reglamento Interno de Servidores Civiles y CPE.

- Organización y Diseño de Puestos (SS2): Se enfoca en estructurar los roles y compromisos dentro de la entidad. También asigna la creación de descripciones detalladas para cada puesto y la elaboración del formato de Periferias de Puestos (MPP), también la valorización y administración continua de esos lugares.
- Gestión del Empleo (SS3): Regula todo el ciclo de vida del personal, desde su entrada hasta su salida. Incluye la incorporación (selección de personal por mérito, formalización de contratos e inducción al puesto ocupado en la institución) y la administración del personal (manejo de legajos, control de asistencia, desplazamientos internos como rotaciones o destakes, aplicación de procedimientos disciplinarios y la formalización de desvinculaciones).
- Gestión del Rendimiento (SS4): Su objetivo es reconocer y potenciar el desempeño de los servidores. A través de un proceso de evaluación continua, se valora el cumplimiento de objetivos y se identifican las áreas donde el personal necesita mejorar, lo que a su vez optimiza el rendimiento institucional.
- Administración de Compensaciones (SS5): Se encarga de gestionar todos los ingresos y beneficios que el personal recibe a cambio de su trabajo, ya sean económicos (sueldos, beneficios sociales) o no económicos. También incluye la administración de pensiones para exservidores, cuando sea aplicable.
- Desarrollo y Capacitación (SS6): Fomenta el crecimiento profesional del personal. Este subsistema planifica y ejecuta programas de capacitación para cerrar brechas de habilidades y promueve la progresión en la carrera de los servidores, cuando sus regímenes laborales lo permiten.
- Relaciones humanas y bienestar social (SS7): Implica fomentar un entorno laboral caracterizado por la armonía, el respeto y la colaboración. Comprende la gestión adecuada de las relaciones laborales tanto individuales como colectivas, la garantía de condiciones seguras y saludables en el trabajo, así como la promoción del bien completo del personal trabajador. Además, busca consolidar una cultura

organizacional positiva, fortalecer el clima laboral y asegurar canales de comunicación interna eficaces que favorezcan la cohesión y el compromiso institucional.

15

1.1.3. Dimensiones de la Gestión del Talento Humano.

1.1.3.1. Conocimiento de la GTH

El conocimiento en la gestión del personal representa la comprensión y dominio que tienen los trabajadores respecto a los principios, procesos y normativas que rigen la dirección del trabajador en el sector no privado. Este conocimiento permite que el servidor público actúe con mayor claridad sobre sus responsabilidades, contribuyendo a la eficacia institucional. Incluye aspectos como el conocimiento de la estructura organizacional, las funciones del puesto que ocupa, los mecanismos de evaluación del rendimiento, y las estrategias institucionales orientadas a mejorar el desempeño individual y colectivo.

Según Chiavenato (2017), este conocimiento técnico y administrativo constituye una base indispensable para que los trabajadores puedan contribuir de manera eficiente y alineada a los propósitos del régimen, mejorando con ello la toma de disposiciones y la productividad general.

1.1.3.2. Habilidades del Desarrollo humano

Las habilidades del recurso humano comprenden el conjunto de capacidades adquiridas por los trabajadores que les permiten ejecutar sus funciones con eficacia y adaptarse a los desafíos del entorno organizacional. Estas habilidades se dividen comúnmente en dos categorías: habilidades técnicas, que están vinculadas con el conocimiento especializado del cargo y la ejecución eficiente de tareas específicas; y habilidades blandas, que abarcan competencias interpersonales como la comunicación, el liderazgo, la empatía, la absolución de errores como también el trabajo colaborativo.

Robbins y Coulter (2018) sostienen que el perfeccionamiento integral de ambas clases de habilidades es fundamental para garantizar un alto desempeño, ya que permiten al trabajador adaptarse a contextos dinámicos y cumplir metas institucionales con una visión integral y cooperativa.

1.1.3.3.Motivación del Talento Humano

La motivación se define como la fuerza interna que impulsa a las personas a actuar con energía y determinación hacia la ganancia de sus propósitos. Dentro del ambiente laboral, representa un factor clave que incide directamente en el alcance de trabajo, productividad y satisfacción de los empleados. Herzberg (1959) señala que existen factores motivacionales específicos como los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento personal que actúan como motores para mejorar el rendimiento individual.

En el contexto del servicio público peruano, la Directiva N° 004-2024-SERVIR/GDSRH destaca la necesidad de implementar mecanismos como la retroalimentación efectiva, programas de capacitación, oportunidades para desarrollarse profesionalmente y esquemas de reconocimiento institucional como estrategias para que así se pueda fortalecer con motivación y compromiso con los objetivos del Estado. (SERVIR, 2024)

1.1.3.4.Actitudes del Desarrollo Humano

Las actitudes laborales son predisposiciones aprendidas que influyen en el modo en que los empleadores ven su entorno, interactúan con sus compañeros y ejecutan sus funciones. Estas actitudes se reflejan en el nivel de responsabilidad, compromiso, ética y disposición hacia el trabajo.

Mantener una actitud positiva influye de manera decisiva en la mejora del desempeño laboral, favoreciendo la creación de vínculos interpersonales saludables y un clima organizacional equilibrado. De acuerdo con Goleman (1996), el desarrollo de la inteligencia emocional que incluye cualidades como la empatía, el autocontrol y la motivación intrínsecamente resulta tan relevante como las competencias técnicas para consolidar un ambiente de trabajo productivo y estable. Esto cobra especial importancia en el ámbito del servicio público, donde la vocación y el compromiso con la ciudadanía son esenciales para garantizar una gestión eficiente y humana.

1.1.4. Características del Desarrollo humano

En la actualidad, las personas han dejado de ser consideradas simples receptores de órdenes o recursos pasivos dentro de las organizaciones, para convertirse en agentes activos, reflexivos y estratégicos, capaces de contribuir a la gestión de otros recursos institucionales. Este cambio representa una transformación profunda en la concepción del trabajo, donde los colaboradores asumen un rol protagónico en la toma de decisiones relacionadas con sus

funciones. Así, se orientan hacia el cumplimiento de metas y resultados previamente establecidos, alineados con las demandas y expectativas de los usuarios o ciudadanos a quienes sirven. (Omotunde & Alegbeleye, 2021b)

1.1.5. La administración del desarrollo humano

La gestión, entendida como disciplina científica, comprende el conjunto de procesos fundamentales planificación, organización, dirección y control orientados al logro eficiente de los objetivos institucionales mediante el uso racional y estratégico de los recursos disponibles. En este sentido, la verdadera función de la dirección consiste en integrar, coordinar y articular los distintos recursos de la organización, garantizando que todos los esfuerzos se orienten de manera coherente hacia el cumplimiento de las metas propuestas. (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2017)

Las organizaciones, ya sean empresas públicas o privadas, requieren del esfuerzo humano para lograr sus objetivos y deben ser coordinadas y dirigidas de manera oportuna. "Una mejor definición es que la gestión coordina y controla los esfuerzos de otros para lograr una mayor eficiencia". (Amaris et al., 2022)

La gestión de talentos humanos no se trata sólo de implementarla como un proceso científico sino que también requiere que quienes tienen a su cargo la gestión tengan las habilidades necesarias (conocimientos, destrezas y habilidades) para poder gestionar bien. Además, también es necesario complementar los recursos financieros y materiales necesarios proporcionados por la organización en las etapas y planes individuales del desarrollo humano. (Gutiérrez Cortés y Tovar, 2021)

Por tanto; incluye planificar, organizar, desenvolver, coordinar y controlar tecnologías que puedan contribuir a solucionar el desempleo de forma eficaz. Una organización es un medio por el cual las personas pueden cooperar. Conseguirás directa o indirectamente tus objetivos personales y profesionales; La gestión de recursos humanos ha cambiado desde sus inicios, es decir, las personas ahora son reconocidas a nivel práctico y se han convertido en personas que pueden realizar su trabajo de forma independiente y cooperar con la organización. (Montero Guerra et al., 2023)

La antigua gestión de talento humano (HRA) ha dado paso a ser una novísima perspectiva: Desarrollo humano (GTH). Esta percepción ya no son simplemente recursos humanos y organizacionales, sino que se considera que tienen inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, ambiciones y perspicacias. Estos son los nuevos colaboradores del sistema. (X. Liu et al., 2023)

1.1.6. Fines del talento humano

- **Fines a corto plazo**

Una gestión eficiente del talento humano permite alcanzar cuatro propósitos esenciales dentro de una organización. En primer lugar, facilita la atracción de profesionales competentes, capaces de aportar o desarrollar las habilidades requeridas por la institución. En segundo lugar, contribuye a retener al personal más idóneo, asegurando su permanencia y compromiso con los objetivos organizacionales. En tercer lugar, promueve la motivación y el involucramiento activo de los trabajadores en las distintas actividades institucionales. Finalmente, impulsa el crecimiento en lo profesional y personal de cada colaborador, fortaleciendo sus competencias y proyección dentro de la entidad.

- **Fines a corto plazo**

Llegando a este fin se ha de desarrollar la siguiente planificación:

- Plan estratégico.
- Planificación de recursos humanos.
- Reclutamiento.
- Selección y posicionamiento.
- Incrementar el valor que tiene cada trabajador.
- Capacitación.
- Gestión y sistematización de carrera. Mejorar.
- Formulario de misión de personal.
- Salud e higiene.
- Internacionalización.

- **Metas implícitas.**

Esta característica es importante pues tiene una influencia considerable en los resultados financieros y en la sostenibilidad económica de la organización. al contribuir al logro de

objetivos explícitos e implícitos. Centrarse en las ganancias y estar orientada a los resultados es la forma en que la gestión de talentos humanos recibe reconocimiento y respeto por parte de las organizaciones. (Cleveland et al., 2019)

- Incrementar la productividad. – Favorecer en la vida integral del trabajador. - Cumplir con la normativa. Las funciones públicas son un conjunto de actividades realizadas por organismos gubernamentales encaminadas a desempeñar las funciones de gobierno y orden público, para llevarlas a cabo con las facultades y autoridades correspondientes, es decir, deberes y derechos de los servidores públicos. (Wafi et al., 2023)

Por tanto, las acciones se guían por el bien común, utilizando las facultades específicas previstas en la Constitución y la ley para lograr su ejecución y el bien común. La buena y adecuada gestión de los recursos nacionales depende de las habilidades y capacidades de quienes ocupan los diferentes puestos de la organización, desde el más bajo hasta el más alto.

1.2. Desempeño laboral

Se entiende como el conjunto de comportamientos observables y esperados que contribuyen al rendimiento individual y colectivo dentro de una organización durante un determinado periodo. Dichas conductas, manifestadas por uno o varios colaboradores en distintos momentos, favorecen la eficiencia institucional, ya que orientan las acciones del personal hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la mejora continua del desempeño. (Omotunde & Alegbeleye, 2021a)

1.2.1. Calidad del Desempeño Laboral

La productividad laboral se concibe como el grado en que un trabajador cumple con las obligaciones y compromisos que le son asignadas dentro de una organización, así como la efectividad de su aporte al logro de los objetivos institucionales. Este concepto trasciende la mera ejecución de funciones, pues incorpora dimensiones como la eficacia, eficiencia, responsabilidad y orientación al servicio ciudadano. En esta línea, la calidad del desempeño laboral se mide mediante indicadores clave que incluyen la puntualidad, la cooperación en equipo, la productividad individual, el cumplimiento de objetivos y el cumplimiento de las condiciones del entorno laboral.

Desde la perspectiva del sector público peruano, la Política Nacional de modernización de la

gestión pública resalta que ⁵⁴ contar con un servicio civil profesional y basado en el mérito es fundamental para optimizar el rendimiento de los servidores del Estado. Esta profesionalización implica disponer de funcionarios competentes, comprometidos y motivados, capaces de generar valor público a través de su labor cotidiana ³⁷ (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2013). En consecuencia, el desempeño laboral no debe entenderse únicamente como una función individual, sino como un factor estratégico que incide directamente en la eficacia y sostenibilidad institucional.

¹²

1.2.2. Modernización de la Gestión Pública y su vinculación con el Talento Humano

¹²

¹² La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobada mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, representa una hoja de ruta estratégica para fortalecer las capacidades del Estado peruano con el fin de brindar servicios públicos de calidad, accesibles y orientados al ciudadano. Esta política establece como propósito central el cimiento de políticas administración pública eficiente, moderna, transparente y centrada en resultados, lo que implica una transformación organizacional profunda y sostenida.

El modelo de modernización se articula en cuatro pilares fundamentales:

- Enfoque en resultados al servicio del ciudadano, lo que implica que las acciones públicas deben estar orientadas a generar beneficios tangibles para la población.
- Articulación interinstitucional, que promueve la coordinación entre diferentes niveles y sectores del Estado para evitar duplicidades y mejorar la eficiencia.
- Gestión por procesos, que busca estandarizar y optimizar los procedimientos internos.
- Gestión del conocimiento y del capital humano, que reconoce a las personas como eje central del cambio institucional.

Estos pilares son acompañados por cinco ejes transversales:

- Gobierno digital.
- Servicio civil meritocrático.
- Obligación del Estado y sus instituciones de actuar con apertura y honestidad
- Intervención activa de la población.
- Descentralización y fortalecimiento de la gestión pública a nivel regional y local

Dentro de estos componentes, el servicio civil meritocrático destaca como un eje esencial para mejorar la sistematización del personal trabajador en el Estado. Este enfoque promueve la

selección, evaluación y promoción del trabajador en función de sus méritos, capacidad y desempeño, consolidando una cultura organizacional basada en la excelencia y la integridad. De este modo, se garantiza que el capital humano del sector público esté conformado por trabajadores competentes, motivados y comprometidos, lo cual impacta directamente en la mejora continua del desempeño institucional. (PCM, 2013)

1.2.3. Características que inquietan en el desempeño laboral

Según Feng (2023), los resultados del trabajo son evaluaciones más o menos objetivas basadas en estándares e indicadores; Estamos hablando del nivel de cumplimiento de los esfuerzos de los empleados en la organización y el trabajo, los logros y la calidad del trabajo junto al conocimiento empresarial.

- Estilo de liderazgo.
- Distribuir la carga de trabajo provocada por las tareas.
- Las reglas están mal diseñadas.
- Opción; opinión.
- Perspectiva de los empleados.

1.2.4. Evaluación del desempeño laboral

Acorde a Wafi et al. (2023), la evaluación del desempeño laboral constituye un proceso sistemático y continuo mediante el cual se analiza y valora el nivel de rendimiento que un trabajador demuestra en un lugar determinado, así como su potencial para asumir mayores responsabilidades en el futuro. Este procedimiento permite identificar el grado en que las funciones asignadas son cumplidas eficazmente, siendo considerada una herramienta esencial en la gestión moderna de RR. HH., implementada en prácticamente todas las organizaciones contemporáneas.

Evaluar el desempeño implica no solo medir resultados, sino también reconocer las competencias, cualidades y fortalezas personales que el trabajador aporta al entorno organizacional. De esta forma, el proceso se orienta a una apreciación integral de la persona, tomando en cuenta tanto su ejecución actual como su capacidad de crecimiento profesional. Esta valoración puede presentarse bajo distintas denominaciones como estimación del desempeño, de resultados o de progreso, todas con el mismo propósito de fortalecer la efectividad y la eficiencia institucional.

Según Villarreal Larrinaga y Landeta-Rodríguez (2015), la evaluación del desempeño se convierte en una forma estratégica que facilita a los directivos identificar el potencial de los trabajadores para futuras promociones o reasignaciones, reconociendo tanto sus habilidades como sus limitaciones. Además, este proceso facilita determinar si las actividades ejecutadas se alinean correctamente con los objetivos organizacionales, constituyendo un componente clave del sistema general de gestión.

De acuerdo con Roundy y Burke-Smalley (2022), un procedimiento de estimación del desempeño comprende un conjunto estructurado de criterios y mecanismos destinados a valorar la contribución individual la meta de los patrones laborales y metas institucionales. Asimismo, fomenta el desarrollo profesional y personal de los empleados, fortaleciendo su compromiso con la organización y generando un ciclo continuo de mejora y motivación.

1.2.5. Métodos de evaluación del desempeño laboral

Saling & Do (2020) señalan que es muy importante que todos los empleados, gerentes, supervisores y supervisores sean conscientes de los métodos específicos que utilizarán para evaluar a sus subordinados, de modo que cualquier ajuste que surja durante las entrevistas y evaluaciones de desempeño pueda verse desde esta perspectiva. Hay una base para esto.

Sparrow (2019) analice las tres medidas de desempeño más importantes.

- Resultados del desempeño de tareas individuales. Los directivos deben evaluar el manejo de los trabajadores. En este caso lo que importa es el objetivo, no los medios.
- Conducta: En esta etapa de evaluación se debe considerar de manera detallada los resultados que reflejan el comportamiento del trabajador. Esto incluye aspectos como la entrega oportuna de informes, la forma en que asume sus responsabilidades y el tipo de liderazgo o actitud que demuestra en el desarrollo de sus funciones.
- Características: Este es el conjunto de estándares más débil pero es muy utilizado en las empresas y se llama características personales, por ejemplo: buena actitud, digno de confianza, digno de confianza, cooperativo, etc.

Y. Liu et al. (2021) señalan que la GTH se dogmatiza en dos cosas al evaluar el desempeño: las dinámicas positivas dentro de la organización. o Evaluar con precisión el desempeño relacionado con el diseño y la aplicación del sistema, por ejemplo utilizando escalas de calificación. o Capacitar a los gerentes para utilizar eficazmente las entrevistas de evaluación.

Los resultados obtenidos en la evaluación pueden emplearse como herramientas de retroalimentación para fortalecer el rendimiento laboral y fomentar el crecimiento profesional de los colaboradores.

Según Amaris et al. (2022), toda organización, sin importar su naturaleza, requiere contar con un sistema formal de evaluación del desarrollo laboral que se base en criterios claros y pertinentes para medir la productividad. Este proceso debe ser práctico y funcional, de modo que evite dificultades y contribuya a optimizar la eficiencia en la gestión del talento.

En este marco, se establecen ciertos parámetros esenciales para garantizar la objetividad del proceso:

Estándares de ejercicio laboral: Representan los niveles o metas definidos que permiten medir los resultados esperados de cada función o actividad.

Indicadores de ejercicio laboral: Son las conductas observables y medibles que reflejan un rendimiento adecuado del trabajador. Estos pueden clasificarse en indicadores objetivos, basados en datos verificables, y subjetivos, sustentados en juicios o valoraciones cualitativas sobre el ejercicio laboral.

- **Métodos de evaluación de 360.**

Gutiérrez-Cortes & Tovar (2021) se refieren al entorno general que rodea a todos. Es evaluado de forma radial por todos los componentes que interactúan en un momento con el elemento valorado. Señalan que la retroalimentación de 360° refleja el hecho de que el desempeño de los empleados está influenciado en gran medida por la diversidad de comportamiento y es una forma de observar los diferentes comportamientos de las personas en diferentes entornos.

Se trata de un grupo de personas que evalúan a otras en función de algún factor o factores predeterminados. Estos componentes reflejan comportamientos visibles y verificables que el empleado evidencia durante el ejercicio cotidiano de sus actividades. Constituyen parte de un sistema integral de evaluación que valora el desempeño del empleado considerando su interacción con diferentes actores del entorno laboral, como su superior inmediato, colegas y subordinados, e incluso, en algunos casos, con agentes externos como proveedores o clientes.

- **Escalas gráficas.**

Kaliannan et al. (2023) presentan este método, conocido como escala de valoración gráfica, permite valorar diversos aspectos del desempeño laboral, entre ellas la cantidad y calidad de labores realizado, el nivel de experiencia, la colaboración, la lealtad, la responsabilidad, la atención al detalle, así como la honestidad, la confiabilidad, la pro actividad del empleado.

Dicha técnica se basa en factores de evaluación previamente definidos y graduados, que facilitan la medición objetiva del rendimiento individual. Para su aplicación, se emplea un cuestionario estructurado donde las líneas horizontales significan las dimensiones o factores de productividad evaluados, por otro lado, las barras verticales reflejan el nivel o grado alcanzado por el trabajador en cada uno de estos aspectos.

- **Sueldos y salarios**

La remuneración, que incluye sueldos, salarios y beneficios, constituye un mecanismo de reconocimiento económico otorgado a los trabajadores como compensación por las labores que realizan. La administración adecuada de este aspecto por parte del departamento de recursos humanos resulta esencial, ya que contribuye a mantener la satisfacción y el compromiso del personal, favoreciendo así la atracción, retención y desarrollo de un equipo laboral eficiente.

Además, la gestión de la nómina se caracteriza por su flexibilidad y capacidad de adaptación, dado que interviene en diversos sectores productivos y puede ajustarse con rapidez a la estrategia organizacional global, asegurando coherencia entre la política salarial y los objetivos institucionales. (Crane & Hartwell, 2019)

1.3. Análisis de antecedentes investigativos

1.3.1. Internacionales

Rubio & Jiménez (2019), En su estudio titulado: “Participación ¹ laboral en las empresas de servicios en Colombia”. Colombia 2019. Ser apto para cursar una maestría implica la capacidad de desarrollar investigaciones que permitan ¹⁵ analizar la relación entre la gestión del personal y el compromiso laboral. El propósito central de este estudio consiste en determinar las prácticas de gestión de personas que ¹ influyen en el interés, la motivación y los comportamientos orientados al logro de objetivos que manifiestan los trabajadores dentro de una organización.

La investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, con un diseño ¹ descriptivo, correlacional, transversal y no experimental, lo que permite examinar la relación entre las variables gestión de personas y compromiso laboral. Asimismo, la gestión del talento humano se aborda desde seis dimensiones específicas, complementadas con los indicadores que conforman la variable de compromiso laboral.

Los autores resumen:

Se verifica que existe una vinculación favorable entre las prácticas de recursos humanos y las diversas dimensiones del compromiso laboral, destacando que los procesos internos de la organización tienen una influencia decisiva en dicho compromiso. Este trabajo es de gran importancia porque en Quindío, Risaralda, Tolima, Boyacá y Valle no se han realizado este tipo de investigaciones, que hubieran contribuido a incrementar el conocimiento y especialización del tema. Psicología Organizacional Positiva por Martha Alles y Martin Seligman. También en el presente trabajo de investigación resulta útil como punto de referencia sobre la base teórica de estas dos variables.

Cancinos (2015), en la investigación titulada “Contratación de empleados y desempeño laboral”, desarrollada en el año 2015 en la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar, ubicada en la región sur de México, durante el proceso de ³ obtención del grado de maestría en administración, se planteó como objetivo principal ⁵ analizar la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. El estudio se llevó a cabo en un ingenio azucarero de San Andrés Villa Seca, Retalhuleu, contando con la participación de 36 trabajadores del área administrativa y de ventas, quienes tenían menos de seis meses de incorporación a la organización. La investigación se

enmarcó dentro de un diseño cuasiexperimental; utilizando estas herramientas, determine la efectividad del proceso de selección y mida gráficamente la complacencia con la efectividad de los colaboradores en una escala Likert.

El autor llega a la siguiente conclusión:

La eficacia del proceso de selección de personal alcanzó un 71,15%, mientras ¹ que el nivel de desempeño de los trabajadores se situó dentro de los parámetros considerados aceptables. Estos resultados se determinaron utilizando procedimientos estadísticos para determinar la significancia y confiabilidad de las proporciones. En particular, examinaron: el impacto de la competencia emocional de los empleados percibida por el cliente sobre la satisfacción y la lealtad y el papel de las relaciones como mediadoras. Después de utilizar la herramienta y analizarla, concluyeron que las percepciones de los clientes sobre las capacidades emocionales de los empleados se correlacionaban positivamente con la satisfacción de las personas y los objetivos de retención.

²⁵

1.3.2. Nacionales

Suarez Tapia (2022) ¹ en su investigación titulada “Gestión del talento y desempeño de los empleados en la ciudad de Utcubamba, provincia de Amazonas”, presentada para optar el grado de Maestría en Administración Pública, se planteó como propósito analizar ¹ la relación entre la gestión del talento humano y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Utcubamba durante el año 2022.

El estudio se enmarcó dentro de una investigación básica, con un diseño no experimental, de tipo transversal, descriptivo y correlacional, contando con la participación de 35 colaboradores pertenecientes a la institución pública. ¹ La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, utilizando como instrumento ³¹ un cuestionario estructurado. Entre los principales hallazgos, se determinó la existencia de una correlación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, ²⁸ concluyendo que una administración adecuada del talento contribuye directamente a mejorar los resultados y la eficiencia organizacional.

Y en su conclusión dijo:

Gestión del talento según los aspectos propuestos en el estudio, se relacionó significativamente con la productividad de los empleados en el municipio de la provincia de Utcubamba.

Espinoza Mollke y Montalvo Cerrón (2021) presentan la investigación realizada en la Universidad Continental, dentro del programa de Maestría en Ciencias en Gestión de Recursos Humanos y Gestión Organizacional en Perú, tuvo como finalidad examinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo del Distrito de Registro N.º VIII – Sede Huancayo. El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con un diseño no experimental, descriptivo y correlacional, y contó con la participación de 24 trabajadores administrativos. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario estructurado de 19 ítems, orientado a recopilar percepciones y valoraciones de los empleados sobre la gestión del talento y su influencia en la productividad laboral. Los resultados estadísticos evidenciaron que, al comparar las variables “gestión del talento” y “productividad laboral”, se obtuvo un nivel de significancia mayor a 0.05, lo cual permitió determinar la existencia de una relación positiva entre ambas.

Donde concluye:

El coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0.769$) indicó una vinculación alta y favorable entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo, demostrando que una adecuada gestión del talento impulsa de manera significativa la eficiencia y los resultados organizacionales.

Reyes et al. (2018) en la tesis doctoral titulada “Gestión del talento y su relación con la productividad de los empleados de Correos Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018”, desarrollada en Perú para optar el grado de Maestría en Gestión, tuvo como propósito analizar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del PSSCJ.

El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con un diseño no experimental y correlacional, y se llevó a cabo en enero de 2018, con la participación

de 50 colaboradores del área postal que cumplían los criterios establecidos. Para la obtención de datos, se emplearon técnicas de observación, entrevista y encuesta, las cuales permitieron recoger información tanto cualitativa como cuantitativa sobre las percepciones de los trabajadores. Los resultados obtenidos evidenciaron una relación estadísticamente significativa entre la gestión del talento y la productividad laboral ($p = 0.000$), así como entre la gestión del talento y la calidad del trabajo ($p = 0.007$), demostrando que una gestión eficiente del talento humano repercute positivamente en el rendimiento y la calidad del desempeño de los empleados del PSSCJ.

Donde dice que:

8 Existe una relación estadísticamente significativa ($p=0,007$) entre la gestión del talento y el trabajo en equipo y el desempeño de los empleados

1.3.3. Regional

Pérez Gonzales (2021) realizó un estudio que tuvo como objetivo principal identificar la relación entre la gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores del Instituto de Educación Militar Andrés Avelino Cáceres, en Tumbes, durante el año 2020, desarrollado en el marco de la Maestría en Administración Pública. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, correlacional y transversal, y se basó en la aplicación de dos cuestionarios estructurados de 12 ítems cada uno, diseñados bajo la escala de Likert. Estos instrumentos fueron aplicados a una muestra de 50 colaboradores de la institución, con el fin de obtener información sobre las variables analizadas.

Los resultados estadísticos revelaron que la gestión del talento influye en la productividad laboral en un 68%, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.994 y un nivel de significancia bilateral de 0.000, lo que demuestra una asociación altamente significativa.

En la dimensión de conocimiento, que comprende aspectos como la adquisición, intercambio y transferencia de información, se obtuvo una respuesta favorable del 78%, con un Rho de Spearman de 0.599 y significancia bilateral de 0.000. Asimismo, en la dimensión de motivación, los resultados reflejaron niveles elevados de respuesta (76%),

acompañados de un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.857 y una significancia bilateral de 0.000, confirmando que la motivación laboral es un factor clave dentro de la gestión del talento que impacta directamente en la productividad institucional.

El autor concluye:

Se encontró relación significativa entre la gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores; como también la autoimagen se observaron respuestas de alto nivel - 74,0%, coeficiente Rho de Spearman - 0,602 con un nivel de significación de 0,000.

Mestas et al. (2021) realizaron una investigación de maestría denominada “Gestión del talento y productividad laboral en el municipio de Puno” tuvo como finalidad determinar el vínculo existente entre la gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores. Se empleó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de tipo correlacional, utilizando una muestra integrada por 46 empleados del municipio, a quienes se les aplicaron instrumentos para obtener la información necesaria sobre las variables analizadas. Los resultados mostraron que el 34,8% de los empleados dijeron que habían notado repetidamente una mala gestión del talento en la organización donde trabajaban porque los altos funcionarios realizaron entrevistas de recursos humanos, y los ganadores se determinaron antes de comenzar a trabajar.

El autor concluye:

La gestión del talento tiene una correlación moderada de 0,528 con la variable desempeño laboral.

Pinedo Ramírez (2020) en el estudio titulado “Gestión del talento en el liderazgo administrativo de la Universidad de Amazonas”, desarrollado para Maestría, se planteó como propósito evaluar las estrategias de gestión del talento aplicadas en el área administrativa de dicha universidad. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y correlacional, contando con la participación de 25 trabajadores administrativos. Los resultados revelaron que el 80% del personal aplica de manera muy adecuada las estrategias de gestión del talento, un 12% las emplea de forma

aceptable y un 8% muestra deficiencias en su aplicación.

Se concluye:

Se encontró que la organización antes mencionada gestiona el talento de manera efectiva.

Céspedes Quirós (2018) en la tesis doctoral titulada “Gestión del talento y compromiso organizacional de los empleados municipales de Santa María del Valle”, desarrollada en Huánuco para Maestría, tuvo como propósito determinar la relación existente entre la gestión del talento y el compromiso organizacional; de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental con un alcance correlacional. La primera variable comprendió cuatro dimensiones: (1) sistema de ingreso del personal, (2) gestión de los RH, (3) sistema de desarrollo de capacidades técnicas y (4) gestión estratégica para la retención del talento. La segunda variable incluyó tres componentes: (1) compromiso afectivo, (2) compromiso de continuidad y (3) compromiso normativo. Se utilizó como técnica la encuesta, aplicando dos instrumentos estructurados según las dimensiones de cada variable a una muestra de 44 trabajadores municipales.

Se concluye:

Se evidenció una correlación positiva y significativa entre la gestión del talento y el compromiso organizacional, con un coeficiente de Spearman de 0.883; además que una adecuada GTH fortalece de manera directa el nivel de compromiso de los empleados con la institución, destacando la relevancia de la gestión estratégica y de los procesos de RH en la administración pública local.

López-López (2018) en la tesis doctoral: “Gestión del talento y calidad del servicio público en la departamental de Leoncio Prado en 2018”. Para maestría. El objetivo es encontrar la relación entre ambas variables. Este es un informe descriptivo, no experimental, centrado en los servicios públicos en Leoncio Prado en el año 2018. Las variables estudiadas son la GTH y la calidad del servicio público. Se utilizó un cuestionario y se desarrollaron y administraron dos cuestionarios: uno relacionado con la gestión siendo 180 empleados y para la otra variable calidad de servicios a 282.

El autor concluye:

Hay ¹ relación entre las variables de estudio evidenciadas ¹ por un coeficiente de correlación de 0.969, lo cual indica una alta correlación positiva alta.

1.4. Local

Vargas et al. ⁵ (2021) en la investigación denominada “Gestión del Talento y Desempeño Laboral en la Ciudad de Socabaya–Arequipa”, elaborada ²⁵ para optar el grado de Maestría en Administración en la Universidad Nacional de San Agustín, ¹ tuvo como finalidad analizar la vinculación existente entre la GTH y el desempeño laboral del personal en instituciones de la ciudad de Socabaya. Es del ¹ enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y alcance correlacional, orientado a identificar ¹⁶ el grado de relación entre ambas variables. La muestra de análisis estuvo compuesta por 86 colaboradores, quienes participaron mediante ⁴⁹ la aplicación de instrumentos estructurados de medición.

Concluye:

Los resultados ¹ del estudio revelaron que la gestión del talento presenta un nivel moderado ¹ (76,7%), mientras que el desempeño laboral se ubica en un nivel medio ³⁶ (81,4%), lo que indica que una adecuada gestión del talento humano ¹ contribuye de manera proporcional al fortalecimiento del ¹ rendimiento del personal, evidenciando una correspondencia positiva entre ambas dimensiones.

Capítulo II Metodología

2.1. Descripción del problema

En el departamento de Puno, la reciente creación y funcionamiento del municipio distrital de San Miguel el cual fue fundado el 28 del mes de julio de 2016 con la Ley N° 30492, como el más reciente distrito en la provincia de San Román del departamento de Puno. La oficina ⁴⁵ de gestión de talento humano forma parte crucial para el desarrollo y avance de una empresa.

El Municipio Distrital de San Miguel, se puede evidenciar que aunque muchos empleados son jóvenes y trabajan con esmero, no han recibido ningún apoyo por parte del Municipio ni el debido reconocimiento a su esfuerzo. El personal trabajador no tiene los menores beneficios que les permitan alcanzar un mejor futuro, tener mayor motivación y desempeñarse mejor en sus trabajos. La situación problemática identificada puede deberse a deficiencias en el sector de gestión del talento humano al momento de proporcionar a los empleados los beneficios y herramientas necesarias para lograr un mejor desempeño.

El problema anterior provoca que los empleados tengan que solicitar aumentos salariales en otras empresas, provocándoles cansancio físico y mental, reduciendo con ello significativamente la productividad. Por otro lado, de igual forma es observado que pocos empleados son merecedores de grandes beneficios, incluso realizando un trabajo deficiente. Estas circunstancias también conducen a la dispersión del personal trabajador en la comuna de investigación, no logrando una estrecha vinculación, llevando a que los empleados realicen trabajos inadecuados que son carentes de beneficio y son carentes de los estándares de calidad que se aplican actualmente en la comuna de la distrital de San Miguel.

Además, en cuanto a la distribución del personal; no se dio de la mejor manera porque no se tomó la clasificación y la evaluación lo que ocasionó la desmotivación de cada trabajador en el área donde trabajan pues ello impide que puedan hacer uso de su talento lo que impide obtener una satisfacción laboral y una responsabilidad con el servicio brindado a la institución gubernamental.

La nueva gestión municipal, con el fin de revertir este problema y lograr buenos resultados en la gestión pública, está corrigiendo estos problemas, revisando el tema para mejorar la gestión de los recursos humanos, operativos y materiales con la finalidad de optimizar la eficacia y eficiencia del desempeño laboral.

Debido a la problemática presentada, se hace imperioso el desarrollo del presente trabajo de investigación.

2.1.1. Enunciado del problema

El trabajo investigativo verificó la relación entre lo que es la gestión del talento que tiene el encargo de una distribución idónea del personal trabajador de la municipalidad con el desempeño laboral de estos mismos.

2.1.2. Campo, Área y Línea de Investigación

El estudio en desarrollo se ubica en el contexto siguiente:

- Campo: Ciencia Económico Empresariales
- Área: Recursos humanos
- Línea de investigación: Fidelización del recurso humano

2.2. Análisis de Variables

Variable Independiente: Gestión del talento humano

La gestión del talento en una organización se entiende como la labor administrativa que facilita que el personal (funcionarios y empleados) colaboren de manera efectiva. Su objetivo es lograr la identidad plena entre las personas y la organización, y seguir siempre un enfoque participativo para establecer el contacto y la comunicación adecuada entre ellos, una labor crucial para alcanzar el éxito en la organización y a nivel de cada trabajador, de modo que se fomente una competitividad elevada. (Gümüş et al., 2015)

Variable dependiente: Desempeño laboral

Se define como la valoración de diversas circunstancias de comportamiento que se estiman apoyen al desempeño individual de la organización durante un tiempo estimado. Comportamientos de estas características que provienen de varios trabajadores o de uno permiten que la institución gubernamental tenga una mayor eficiencia. (Omotunde & Alegbeleye, 2021a)

Tabla 1

Cuadro de variables de la investigación

VARIABLE	INDICADOR	SUB INDICADOR
V1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Es el proceso de reclutamiento, educación, desarrollo y un aprovechamiento correcto del personal trabajador que tienen una función en una empresa u organización. (Omotunde & Alegbeleye, 2021a)	Conocimiento	• Lecciones aprendidas • Ideas propuestas • Información producida.
	Habilidades	• Capacidad del conocimiento. • Crear • Innovar
	Motivación	• Productividad Laboral. • Participación laboral. • Salario.
	Actitudes	• Metas alcanzadas • Riesgos asumidos • Incorporación laboral
V2 DESEMPEÑO LABORAL Se refiere al resultado del trabajo realizado después del tiempo establecido por el contrato este puede ser bueno, regular o malo. (Wafi et al., 2023)	Cumplimiento de labores y objetivos	○ Ejecutarlas tareas ○ Alcanzar metas ○ Responsabilidad
	Cooperación y trabajo en equipo	○ Logro de mejoras ○ Logro de metas ○ Emprendimiento de proyectos sociales
	Disciplina laboral	○ Cumplimiento de horario ○ Alcanzar fines trazados ○ Formación y realización
	Realización	○ Asumir nuevos desafíos ○ Realización ○ Relación personal

2.3. Interrogantes de Investigación

2.3.1. Interrogante ¹general

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano y la calidad del ²³desempeño laboral en los trabajadores del Distrito de San Miguel, ²³Región Puno 2022?

2.3.2. Interrogantes específicas

- ⁹¿Qué relación existe entre el conocimiento de la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral en los trabajadores del Distrito de San Miguel, Región Puno 2022?
- ⁹¿Qué relación existe entre las habilidades de la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral en los trabajadores del Distrito de San Miguel, Región Puno 2022?
- ⁴¿Qué relación existe entre la motivación de la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral en los trabajadores del Distrito de San Miguel, Región Puno 2022?
- ⁹¿Qué relación existe entre las actitudes de la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral en los trabajadores del Distrito de San Miguel, Región Puno 2022?

2.4. Tipo y Nivel de Investigación

- Por su finalidad: Básica.
- Por el tiempo que comprende: Longitudinal.
- Por el nivel de profundización: Correlacional – Explicativo.
- Por el ámbito: De campo – Documental.

2.5. Técnicas e instrumentos de verificación Técnica

Se utilizó diferentes técnicas para el acopio de datos, así como para procesar y analizar la información, y la presentación de todos los datos consignados mediante la aplicación del instrumento de investigación.

Instrumento

Para este trabajo académico se empleó la encuesta como instrumento: Se dirige a los trabajadores del distrito y la ciudad de San Miguel para medir sus talentos relacionados con el desempeño laboral.

2.5.1. ⁷ *Gestión del talento humano*

Es la primera de las variables que fueron medidas por medio del cuestionario como instrumento, el cual estuvo compuesto por 20 preguntas conocimiento, Comunicación, Habilidades, Motivación y actitudes.

El instrumento empleado se conforma de cuarenta ítems agrupados en cinco dimensiones y emplean una escala de Likert con cinco grados de escala.

Los niveles del instrumento empleado para medir ² la gestión del talento humano se pueden baremar así:

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

2.5.2. ⁵² *Desempeño laboral*

El desempeño laboral se compone de veinte preguntas que se agrupan en cuatro dimensiones y emplean la una escala de Likert con cinco grados de escala.

Baremos del instrumento sobre desempeño laboral aplicado.

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

2.6. Campo de Verificación

2.6.1. *Ubicación Espacial.*

El estudio fue realizado en Juliaca, en el distrito de San Miguel; este distrito junto con otros cuatro más componen la provincia de San Román, pertenecientes a la región de Puno en locación sur-este del Perú. Este distrito es el más reciente en creación de la ciudad de Juliaca.

2.6.2. Ubicación Temporal.

La investigación se realizó durante el periodo 2021 - 2022.

2.6.3. Unidades de Estudio (Población y Muestra).

2.6.3.1. Unidad de estudio

El estudio comprende una unidad de estudio extraída del total de trabajadores administrativos del Municipio Distrital de San Miguel en la provincia de San Román, Puno.

2.6.3.2. Población de estudio

En este sentido, el universo o población partícipe de la investigación estuvo seleccionada por todos los trabajadores de distrito de San Miguel, 2022. Ese año, el universo o la población de investigación ascendieron a 50 personas.

2.6.3.3. Muestra

La muestra corresponde a toda la población investigada, debido a la cantidad de personal trabajador del municipio distrital de San Miguel se optó por trabajar con todo el universo de trabajadores disponible en el periodo 2021-2022.

2.7. Estrategia de Recolección de Datos

2.7.1. Organización

El trabajo de investigación se desarrolló durante nueve meses, presentándose una solicitud al Municipio Distrital de San Miguel para recolectar los datos. Esta solicitud fue presentada mediante mesa de partes dirigida tanto al alcalde como al jefe de administración. La solicitud presentada fue recepcionada y posteriormente respondida de forma favorable indicando que se podía emplear el nombre de la Municipalidad Distrital de San Miguel en el estudio investigativo, así mismo; también se autorizó la recolección de la información solicitada al personal administrativo de la municipalidad.

La encuesta fue aplicada durante un periodo de alrededor de tres semanas, en este tiempo se pudo acopiar la información necesaria; este procedimiento se realizó sin mayores dificultades debido a la gran apertura del personal de la Municipalidad de San Miguel que está conformada en buena parte por personas jóvenes quienes con una previa coordinación accedieron a participar de la encuesta aplicada.

2.7.2. Materiales de Verificación

El trabajo investigativo empleó consultas en fuentes de primarias y secundarias con información de fuentes confiables. Los datos primarios se emplearon en consignar los datos correctos en relación a los instrumentos que se utilizaron en la muestra elegida, para que estos datos sean completos y adecuados al propósito del estudio. Las fuentes secundarias se emplearon en la consecución de resúmenes, libros, artículos científicos que permitan una adecuada formulación de los conceptos claves para la redacción del estudio realizado.

2.8. Validación de los Instrumentos

Para el instrumento que permite la medición de ¹ variable #1: Gestión del talento humano, se consideró la validación por antecedente de investigación, debido a que este instrumento fue empleado previamente en el trabajo de investigación presentado por su autor Suarez (2021), donde se sometió el instrumento al juicio por parte de los expertos en el tema. El grupo de expertos validó los ítems propuestos basándose en los aspectos de claridad, pertinencia y relevancia. El instrumento de 20 ítems también fue examinado por la prueba estadística de α de Cronbach donde obtuvo un coeficiente de 0.908, lo que indica un alto valor de consistencia interna.

2.9. Criterio para el manejo de Resultados

En este estudio, la data recepcionada se procesó y fue analizada utilizando el paquete estadístico SPSS 29. Este programa tiene muchos métodos muy útiles para múltiples procesamiento de datos, al mismo tiempo es un software fácil de usar y de comprensión muy rápida. El manejo de este programa es útil para una gestión adecuada del desempeño, especialmente cuando se requiere una medición asistida. Se utilizaron tablas sencillas para facilitar una

interpretación más rápida y consistente de los datos obtenidos. Además, las tablas muestran la distribución de ambas variables en este estudio (Grima, 2012)

Capítulo III Resultados Y Discusión

El presente apartado presenta la sección de resultados con respecto a la relación de la gestión del talento y el desempeño laboral de los empleados en el Municipio de San Miguel.

Posteriormente se exponen los valores consignados de la pruebas de normalidad aplicada para la elección de la prueba estadística apropiada para las variables correlacionadas:

Tabla 2

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov aplicada a las variables correlacionadas.

	Evaluación de Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
GTH	0,366	50	0,000
Desempeño laboral	0,425	50	0,000

Nota: Información obtenida de aplicar el instrumento

Se observa en la Tabla 1, que se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para evaluar la normalidad de la data obtenida del personal trabajador de la Municipalidad de San Miguel debido al número de elementos de la muestra que son 50 participantes. Los valores obtenidos de la prueba estadística presentan valores de significancia (sig.) menores a 0.05 para ambas variables de estudio. El valor de 0,05 que es el porcentaje de error considerado en el diseño aplicado, lo que indica que la distribución de los resultados en ambas variables es una distribución no normal, lo que hace considerar el empleo de la prueba Rho de Spearman, que es una prueba no paramétrica para la constatación de las hipótesis planteadas.

Objetivo específico 1: Determinar la relación entre el conocimiento de la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral en el personal del Municipio Distrital de San Miguel, 2022.

Tabla 3

Correlación entre la dimensión conocimiento de la gestión de talento humano y calidad de desempeño laboral.

		Conocimiento de GTH	Calidad del desempeño laboral
Rho de Spearman	Conocimiento de GTH	1	0.921
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	0.000
	N	50	50
	Calidad del desempeño laboral	0.921	1
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	0.000	.
	N	50	50

Nota: Información obtenida de aplicar el instrumento

Se observa en la Tabla2 el índice Rho de la correlación de Spearman que tiene como valor 0,921 lo que señala que la relación entre el conocimiento de la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral es muy alta. Por otro lado la significancia (sig) bilateral es igual a 0,000, ello implica un valor inferior al margen de error considerado en el diseño de 0,05. Por lo que, $p < 0,05$; lo que implica el no considerar la hipótesis nula H_0 y aceptar la hipótesis alterna H_A , por lo que se considera una correlación directa y muy alta entre la dimensión de la variable conocimiento de la gestión del talento humano y calidad de desempeño laboral.

De los resultados obtenidos se puede deducir que al realizar una gestión correcta del personal trabajador, este desempeña sus funciones de manera positiva y mejora sus resultados, lo que se puede medir en asignaciones específicas que de mejor calidad, así mismo se ve influenciado el desempeño del personal trabajador.

1

Correlación entre la dimensión habilidades de la gestión de talento humano y calidad de desempeño laboral.

6

13

1

Tabla 5

		Motivación de GTH	Calidad del desempeño laboral
Rho de Spearman	Motivación de GTH	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1
		N	0.853
	Calidad del desempeño laboral	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0.853
		N	50

Se observa en la Tabla 4 el índice Rho de la correlación de Spearman que tiene como valor 0,853 lo que indica que la correlación entre la motivación de la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral es muy alta. Por otro lado la significancia (sig) bilateral es igual a 0,000, esto implica un valor inferior al margen de error considerado en el diseño de 0,05. Por lo que, $p < 0,05$; lo que implica el rechazar la hipótesis nula H_0 y aceptar de la hipótesis alterna H_A , se considera una correlación directa y muy alta entre la dimensión de la variable motivación de la gestión del talento humano y calidad de desempeño laboral.

38

Objetivo específico 4: Determinar la relación entre las actitudes de la gestión del talento humano y la calidad de Desempeño laboral.

Tabla 6

Correlación entre la dimensión actitudes de la gestión de talento humano y calidad de desempeño laboral.

		Actitudes de GTH	Calidad del desempeño laboral
Rho de Spearman	Actitudes de GTH	Coeficiente de correlación	1
		Sig. (bilateral)	0.753
		N	50
	Calidad del desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0.753
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	50

Nota: Información obtenida de aplicar el instrumento.

Se observa en la Tabla 5 el índice Rho de la correlación de Spearman que tiene como valor 0,753 lo que señala que la relación entre las actitudes de la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral es alta. Por otro lado la significancia (sig) bilateral es igual a 0,000, esto implica un valor inferior al margen de error considerado en el diseño de 0,05. Por lo que, $p < 0,05$; lo que implica rechazar la hipótesis nula H_0 y aceptar la hipótesis alterna H_A , este hecho se considera una correlación directa y alta entre la dimensión de la variable actitudes de la gestión del talento humano y calidad de desempeño laboral.

De los resultados obtenidos, se puede deducir que una actitud positiva aumentará y logrará impulsar el trabajo colaborativo como una cultura con la que todo el personal trabajador apunte a lograr una buena calidad de desempeño laboral.

¹ El objetivo general: Determinar la relación entre la gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, 2022.

Tabla 7

Correlación entre la variable gestión del talento humano y la variable desempeño laboral.

		GTH	¹ Desempeño laboral
Rho de Spearman	GTH	Coeficiente de correlación	1
		Sig. (bilateral)	0.908
		N	50
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0.908
		Sig. (bilateral)	.000
		N	50

Nota: Datos obtenidos del procesamiento en SPSS

Se observa en la Tabla⁶ el índice Rho de la correlación de Spearman que tiene como valor 0,908 lo que señala que la relación entre las variables gestión del talento humano y desempeño laboral es muy alta. Por otro lado, la significancia (sig) bilateral es igual a 0,000, esto implica un valor inferior al margen de error considerado en el diseño de 0,05. Por lo que, $p < 0,05$; lo que implica rechazar la hipótesis nula H_0 y aceptar la hipótesis alterna H_A , por lo que se considera una correlación directa y muy alta entre la variable gestión del talento humano y la variable desempeño laboral.

De los resultados obtenidos, se puede deducir que, si el municipio distrital de San Miguel consigue aplicar políticas claras en pro del manejo del personal trabajador, este hecho permitirá mejorar los productos generados por los trabajadores, quienes incrementarán su rendimiento y eficiencia tanto a nivel personal como a nivel grupal en bien de la comuna del distrito de San Miguel.

Resultados descriptivos

1 Descripción de las variables

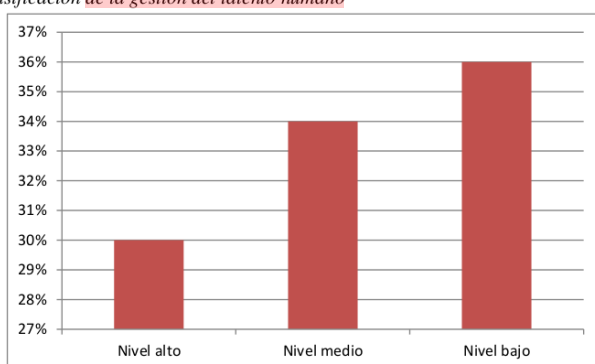
Tabla 8

Clasificación de la gestión del talento humano

	f (frecuencia)	% (porcentaje)
Nivel alto	15	30%
Nivel medio	17	34%
Nivel bajo	18	36%
Total	50	100%

1 Figura 1

Clasificación de la gestión del talento humano

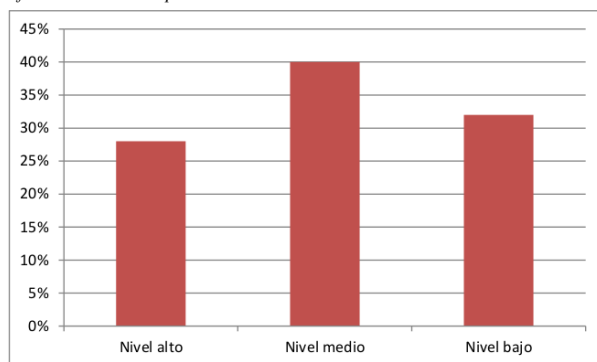


Nota: Información obtenida de aplicar el instrumento (Ver Tabla7).

Se observa en la Tabla7 las frecuencias (f) y valores porcentuales (d) referentes a la gestión del talento humano. De toda la muestra de investigación conformada por 50 personas trabajadoras del municipio del distrito de San Miguel, el 36% (18) presentan un bajo nivel en la variable medida, mientras que el 34% (17) presentan un nivel medio y finalmente un 30% (15) tienen un alto nivel. Se puede apreciar que la gran mayoría porcentual de los trabajadores señala que el manejo del personal trabajador (GHT) en la Municipalidad Distrital de San Miguel está en un nivel bajo-medio.

Tabla 9*Clasificación del desempeño laboral*

	f (frecuencia)	% (porcentaje)
Nivel alto	14	28%
Nivel medio	20	40%
Nivel bajo	16	32%
Total	50	100%

Figura 2*Clasificación del desempeño laboral*

Nota: Información obtenida de aplicar el instrumento (Ver Tabla8).

Se observa en la Tabla7 las frecuencias (f) y valores porcentuales (d) referentes al desempeño laboral. De toda la muestra de investigación constituida por 50 personas trabajadoras del municipio del distrito de San Miguel, el 40% (20) indica un nivel intermedio en el desempeño laboral, mientras que el 32% (16) presentan un bajo nivel y finalmente un 28% (14) presentan un alto nivel. Se puede apreciar que la gran mayoría porcentual de los trabajadores señala un nivel intermedio respecto al desempeño laboral en el municipio del distrito de San Miguel, Juliaca.

Discusión de los resultados

¹ El objetivo general del estudio realizado fue el de determinar la correlación entre la gestión del talento y el desempeño laboral de los empleados en el Municipio de San Miguel. Para lograr este objetivo se han realizado diversas actividades y se han utilizado herramientas de investigación para lograr resultados. Este apartado permite comparar los resultados del capítulo anterior con las teorías originales y antecedentes previamente establecidos.

El objetivo específico 1 del estudio es hallar la correlación ² entre la dimensión del conocimiento de la gestión del talento y el desempeño laboral, donde la significancia calculada fue $p=0,000$, valor que está por debajo al error aceptable $p < 0,05$. Al mismo tiempo, ¹ el índice de correlación Rho de Spearman obtenido fue 0,921. Con base en este criterio, ¹ los resultados muestran que existe correlación positiva muy alta en significancia ² entre la dimensión conocimiento de la gestión del talento y el desempeño laboral. Estos datos obtenidos se relacionan con lo encontrado por Rojas y Vilches (2018), ellos realizaron un trabajo de correlación que muestra que en una institución el cumplimiento de las labores se vincula positivamente y con significancia con el manejo del personal trabajador. También en el aspecto de teoría, se puede considerar al autor McGregor con el que los resultados de este estudio hacen referencia a lo presentado en la teoría "X-Y". McGregor considera que el correcto manejo del personal trabajador utiliza el logro de tareas, es decir, cuando una institución implementa una gestión correcta para que una persona realice bien las tareas, esa persona podrá realizarse bien si sus metas están alineadas con las metas de la institución, porque si las actividades laborales son satisfactorias entonces el compromiso con la institución y los empleados será fuerte, lo que deviene en que los colaboradores realicen un trabajo efectivo. Cada trabajador que realiza sus actividades en condiciones adecuadas, no se limita únicamente a ello sino que también se esfuerza por asumir la responsabilidad: una persona necesita trabajar para desarrollarse.

Los seres humanos están motivados por el deseo de realizarse plenamente a sí mismos.

El objetivo específico 2 del estudio es la correlación entre las habilidades de ¹gestión del talento y el desempeño laboral, donde la significancia calculada fue $p=0.000$, valor que es menor al error de diseño $p < 0.05$. Al ¹mismo tiempo, el índice de correlación Rho de Spearman obtenido fue 0.872. Con base en los datos alcanzados, los datos calculados muestran una relación positiva muy alta en significancia ⁴entre el aspecto de habilidades de la gestión del talento y el desempeño laboral. Estos hallazgos se relacionan con aquellos obtenidos por Condori (2018), el autor demostró que el logro en contexto está significativamente y de manera positiva vinculado con el manejo del personal trabajador en una institución pública. El investigador estimó que un 34,8% de los empleados dijeron haber notado repetidamente una mala gestión del talento en su institución de trabajo. El autor considera que los altos directivos del gobierno no dan prioridad al bienestar de los empleados, ni les aseguran o alientan a mejorar el desempeño de acuerdo con su contexto organizacional, y el logro en contexto se convirtió en algo tan rígido que algunos estudios muestran que los gerentes utilizan el comportamiento de rol adicional de los empleados al tomar decisiones formales de evaluación. Aunque un gran número investigaciones sobre capital humano se centran en resultados contextuales, otras investigaciones también examinan las consecuencias de los resultados contextuales, por ejemplo el cambio en la manera de presentar una evaluación de desempeño al trabajador, los resultados organizacionales y las sugerencias de compensación (Pinedo, 2020; Apaza, 2021). De manera similar, en el aspecto de la teoría se puede considerar a McGregor y su teoría X-Y con los que este estudio hace eco de sus sugerencias. McGregor sostiene que los seres humanos pueden encontrar interesante el trabajo e incluso sentirse motivadas si las condiciones laborales son buenas, este hecho también brinda satisfacción cuando se les da la oportunidad de hacer importantes contribuciones intelectuales a su trabajo. Sin embargo,

los gerentes tienen el poder de alentar o explorar estas tendencias en los trabajadores para que alcancen desempeñarse apropiadamente en el contexto laboral.

El objetivo específico 3 del estudio es la correlación ² entre la motivación de la gestión del talento y el desempeño laboral, donde la significancia calculada fue igual a $p=0,000$, valor que está por debajo del error de diseño $p < 0,05$. Al ¹ mismo tiempo, el índice de correlación Rho de Spearman obtenido fue 0,853. Según este criterio, los datos logrados evidencian la existencia de un vínculo positivo muy alto en significancia entre el aspecto motivacional ¹ de la gestión del talento y el desempeño laboral. Estos hallazgos se relacionan con los obtenidos por Omotunde y Alegbeleye (2021), los que culminaron una investigación de correlación que muestra que en una institución pública, el logro en la institución está relacionado de forma significativa y positivamente con el manejo del personal trabajador. Esta investigación permitió a los investigadores encontrar que la institución del estudio no brindaba suficiente motivación y no implementaba el correcto manejo de personal en pro del mejoramiento u optimización de las actividades de los trabajadores, lo que afectaba seriamente el desempeño laboral. También desde la teoría, los datos obtenidos en este estudio se relacionan con lo mencionado en el Para lograrlo, se definen por capacidades y habilidades tales como: innovación, productividad, competitividad y liderazgo, trabajo en equipo con buena capacidad de resolución de problemas, confianza en base al planeamiento, manejo de instrumentos y las fuentes disponibles dentro en la institución de gobierno.

El objetivo específico 4 del estudio es la correlación entre las actitudes hacia ¹ la gestión del talento y el desempeño laboral, donde la significancia obtenida fue $p=0,000$, valor menor a error de diseño metodológico $p < 0,05$. Al mismo tiempo, el índice de correlación Rho de

Spearman obtenido fue 0,921. Con base en este criterio, la data obtenida muestra la existencia de un vínculo directo altamente significativo entre la dimensión actitud de gestión del talento y el desempeño laboral. Estos valores se relacionan con aquellos de Rojas y Vilches (2018). Los autores hicieron una investigación para relacionar las variables que muestra que en la organización pública, el desempeño de las tareas está directa y significativamente relacionado con la gestión del talento humano. De igual forma, a nivel teórico, los resultados de este estudio se relacionan con lo mencionado en la teoría "X-Y" descrita por McGregor. Este autor considera que el desarrollo de tareas aplica al manejo del personal trabajador, es decir; cuando una institución administra bien, una persona puede realizar bien las tareas, puede realizarse si sus metas están relacionadas con las metas de la organización, porque si el trabajo es satisfactorio, el compromiso aumentará hacia la organización. posición. y los empleados lograrán un trabajo eficaz. Un empleado posicionado en una condición adecuada no se limita a aceptar las asignaciones, también se esfuerza por asumir la responsabilidad: una persona necesita trabajar para desarrollarse. Los seres humanos están motivados por el deseo de realizarse plenamente a sí mismos.

Con base en el objetivo principal, se determinó la existencia de una correlación positiva y de significancia entre la gestión del talento y el desempeño de los empleados del Municipio San Miguel, 2022, donde el índice Rho equivale a 0.909, además se empleó una significación bilateral igual a $p=0.000$. Estos valores son de carácter similar a los obtenidos por Apaza (2021), el autor mostró una correlación positiva entre cada variable participante, sugiriendo que las instituciones deben trabajar de forma prioritaria para guiar a los trabajadores a su cargo para que alcancen el éxito corporativo general y de esta forma puedan lograr una colaboración duradera, manteniendo así el comportamiento adecuado en la institución de modo que la idea de una administración con estrategia se vuelve cada vez más popular. La planificación profesional es hoy indispensable ya que la competitividad se

incrementa en el manejo de los trabajadores y a su vez aparecen nuevas técnicas para motivar al personal a cargo. El manejo de los trabajadores no forma parte de la función principal de gran número de instituciones, esto genera que la percepción de la organización acerca de sí misma, su identidad; está orientada hacia el exterior, a la idea de marca y se organiza en secciones estratégicas dejando de lado competencias centrales. No se puede concebir una institución que no ponga énfasis en el producto que ofrecen a la sociedad, mas este aspecto debe ir acompañado de una postura seria en optimizar ¹ la gestión del ¹ talento para el desempeño de los empleados. Una organización no sólo debe verse como una cartera de productos o servicios sino también como una cartera de habilidades.

Estos hallazgos al mismo tiempo se relacionan con los planteamientos de McGregor y su teoría X-Y, que sostiene que una institución no logra seleccionar, instruir y mantener a sus trabajadores que logren ofrecer resultados adecuados. Una visión sobre el personal no es una característica natural de muchas organizaciones. Hoy, sin embargo, esta práctica ha comenzado a cambiar y convertirse en una parte intrínseca del área de RR.HH. a medida que se populariza más. Las metas y las responsabilidades de la organización durante esta etapa son captar talento a la institución, de modo que se puedan dar aquellos lineamientos que desarrollen las metas necesarias y mantener el talento. Cada institución debe identificar el talento y el potencial, señalar un camino que maximice el producto logren entregar, planificando el desarrollo de estos talentos y convertirse en un centro atractivo y en sincronía con el plan estratégico para ⁴⁸ el mejoramiento de la productividad ⁴⁸ laboral de los ⁴⁸ trabajadores (Castillo, 2021). El manejo del personal no se trata únicamente de la selección del personal idóneo sino también del correcto manejo de los trabajadores existentes con eficacia y eficiencia, motivados, comprometidos y maximizando la productividad con valor añadido. También se ha observado que algunas instituciones consideran el manejo del personal trabajador de forma similar a un sub-proceso comprendido dentro un área más general como la educativa, productividad o incorporación, e intentan implementar estos

procesos por sí mismas o que se empleen algunos instrumentos administrativos en partes del proceso, aunque no en todos. La integración del manejo de recursos humanos se convertirá en una fórmula para el mejoramiento de cada función por medio del acopio de información lo cual es crucial para el proceso de desarrollo de competencias. Gran parte de directivos son altamente conscientes de que es fácil para los competidores imitar la motivación física y las recompensas materiales que se espera que aseguren la retención de empleados a corto plazo y que los costos de continuar reteniendo a los empleados sean normalmente altos

Conclusiones

- PRIMERA

En línea con el objetivo general al establecer la correlación entre ³ gestión del talento y desempeño de los empleados en el municipio del distrito de San Miguel para el año 2022, es posible demostrar la existencia de un vínculo muy positivo a través de la cual una gestión adecuada del personal trabajador permite alcanzar mejoras notables en la productividad del personal, ya que la institución pone énfasis en una gestión efectiva y eficiente, no únicamente en la selección del personal idóneo. De este modo el talento presente se encuentra altamente motivado, comprometido y puede darle un valor extra a la función que cumple en la institución.

- SEGUNDA

Se evidencia la relación directa entre el conocimiento ⁴ de la gestión del talento y el desempeño del trabajo por parte del empleado del Municipio de San Miguel 2022, porque si una organización asegura la satisfacción de los empleados mediante una correcta administración de los recursos humanos se logra comprometer a los empleados altamente de modo que puedan lograr resultados efectivos.

- TERCERA

Se evidencia ¹ una relación directa entre las habilidades de gestión del talento y el desempeño del trabajo realizado por parte del empleado del municipio del distrito de San Miguel 2022, pues si un trabajador percibe que su centro laboral da el valor correcto a su actividad laboral y tiene una adecuada administración de los recursos humanos, el trabajador encuentra su actividad laboral interesante, logra motivarse y queda satisfecho, lo que le permite cumplir cabalmente su trabajo incluso sin este implica la realización de acciones complementarias.

- CUARTA

Se evidencia ² una relación directa entre la motivación en la gestión del talento y el desempeño del trabajo realizado por parte del empleado del municipio del distrito de San Miguel durante 2021-2022. Los empleados empezarán a trabajar con más valor añadido, se convertirán en líderes creativos, productivos, competitivos y trabajarán en equipo con buenas habilidades de resolución de problemas, confianza mutua basada en la planificación, manejo de herramientas, etc.

- **QUINTA**

Se evidencia la relación directa entre actitudes ³ de la gestión del talento humano y la calidad de desempeño laboral del personal trabajador del municipio del distrito de San Miguel, 2022. Los trabajadores comienzan a trabajar con mayor esmero, dando un valor extra a sus actividades encomendadas, se vuelven competitivos, productivos e innovadores, permite formar en ellos las capacidades de liderazgo para trabajar en comunidad en la consecución de las metas propias y de la empresa. También se permite formar la autoconfianza, el planeamiento y orden que se requiere en un contexto moderno de las instituciones.

Recomendaciones

- **PRIMERA**

Los directivos de los municipios del área de San Miguel - Puno deben tener en cuenta el las situaciones locales al momento de evaluar la productividad de sus tareas, pues en nuestros días existen pocos momentos donde se demuestren algunos tipos de comportamiento contextual, por otro lado existen organizaciones donde hay muchas oportunidades. Las oportunidades de evaluación, reconocimiento, recompensa y avance deben proporcionar una armonía razonable entre lo que demanda el trabajador y lo que le ofrece laboralmente la institución.

- **SEGUNDA**

Recomendamos que para el Director de Recursos Humanos del Distrito Municipal de San Miguel en la Región - Puno, la medición del comportamiento contextual sea explícita, validada y se sensibilice los procesos evaluativos. Las instituciones deben incluir resultados contextuales en las plataformas que permitan retroalimentar, guiar y capacitar, y que los directivos s estén al mismo tiempo formados en evaluación evaluar y retroalimenten el comportamiento contextual dentro de la organización.

- **TERCERA**

Se solicitó al director de RR.HH. del municipio distrital de San Miguel en la región Puno que revisara la productividad de la institución en el contexto del avance profesional. Los niveles de productividad suelen vincularse a criterios organizacionales claros, de modo que un liderazgo que tenga presente este tipo de valor puede alcanzar altos resultados en su campo de operación. Entonces, el manejo del personal trabajador debe contar con capacitación con la finalidad que no se ignore el comportamiento organizacional al momento de asignar funciones en base a las opciones profesionales u otras tareas laborales.

- **CUARTA**

Crear una ventaja competitiva sostenible para las empresas de servicios públicos les permite destacarse como una agencia gubernamental que brinda un excelente ambiente de trabajo y eficiencia operativa. Dentro del protocolo de manejo del personal deberían centrarse principalmente en atraer, retener, formar y desarrollar el

talento. Debido a que hace que el trabajo sea más fácil y eficiente, esto afecta positivamente los servicios proporcionados por las agencias gubernamentales.

- **QUINTA**

A los futuros investigadores, que desarrollen estudio sobre diversos factores relacionados al tema para ampliar los datos y de esa manera se incremente la productividad laboral en las diferentes instituciones del sector público y/o privado.

Referencias

- Amaris, R. R. A., Molina, R. I. R., Ruiz, M. J. S., & Raby, N. D. L. (2022). Generic and technical skills of human talent supported by ICT: systematization, scope, and reflections. *Procedia Computer Science*, 210(C), 378-382. <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2022.10.168>
- Andrea Marià Cancinos Kestler. (2015). "SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL [Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisecortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2014). *Directiva N.º 002-2014-SERVIR/GDSRH: Norma técnica del proceso de gestión del rendimiento*. Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos – SERVIR. <https://www.servir.gob.pe/media/1537649/directiva-n-002-2014-servir-gdsrh.pdf>
- Céspedes Quiroz, V. L. (2018). *Gestión del talento humano y compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle* - 2018.
- Cleveland, J. N., Huebner, L. A., Anderson, K. J., & Agbeke, D. V. (2019). Lifespan Perspectives on Job Performance, Performance Appraisal/Management and Creative Performance. *Work Across the Lifespan*, 291-321. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812756-8.00012-8>
- Cobo-Sánchez, J. L., & Blanco-Mavillard, I. (2020). Elementos nucleares para la elaboración de un proyecto de investigación con metodología cuantitativa. *Enfermería Intensiva*, 31(1), 35-40. <https://doi.org/10.1016/J.ENFI.2019.12.001>
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82-92. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2018.11.002>
- Espinoza Mallque, K. B., & Montalvo Cerron, J. C. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII-Sede* [Universidad Continental]. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10409/2/IV_PG_MRHGO_T_E_Espinoza_Montalvo_2021.pdf
- Feng, S. (2023). Job satisfaction, management sentiment, and financial performance: Text analysis with job reviews from indeed.com. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(1), 100155. <https://doi.org/10.1016/J.IJIMEI.2023.100155>

- Gümüş, S., Apak, S., Gümüş, H. G., & Kurban, Z. (2013). An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 794-808. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2013.10.551>
- Gutiérrez Cortes, W. A., & Tovar, C. A. R. (2021). Human talent in geriatrics in Colombia and its relevance for the management of COVID-19. *The Lancet Healthy Longevity*, 2(3), e123-e124. [https://doi.org/10.1016/S2666-7568\(21\)00005-2](https://doi.org/10.1016/S2666-7568(21)00005-2)
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hurtado, M. J. R., Baños, R. V., & Silvente, V. B. (2015). La Investigación Formativa Como Metodología de Aprendizaje en la Mejora de Competencias Transversales. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 196, 177-182. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.07.037>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/J.HRM.2022.100926>
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441. <https://doi.org/10.1016/J.HRM.2016.10.003>
- Liu, X., Zheng, X., Lee, B. Y., Yu, Y., & Zhang, M. (2023). COVID-19 and employee job performance trajectories: The moderating effect of different sources of status. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103862. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2023.103862>
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., Thrassou, A., & Ashta, A. (2021). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100744. <https://doi.org/10.1016/J.HRM.2020.100744>
- López López, A. D. (2018). La gestión del talento humano y la calidad de servicios públicos en la municipalidad provincial de Leoncio Prado. Universidad Nacional Agraria de la Selva. <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/20.500.14292/1321>
- Mestas, G., Cruz, A., Salguero, C., & Mamani, Y. (2021). Gestión del talento humano y desempeño

- laboral en un Municipio del Perú. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 1(2), 21-29.
<https://doi.org/10.35622/J.RG.2021.02.002>
- Montero Guerra, J. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2022.122291>
- Morey, R. C., & Dittman, D. A. (2003). Evaluating a hotel GM's performance A case study in benchmarking. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 53-59.
[https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90107-8](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90107-8)
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021a). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102319. <https://doi.org/10.1016/J.ACALIB.2021.102319>
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021b). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102319. <https://doi.org/10.1016/J.ACALIB.2021.102319>
- Pérez Gonzales, F. O. (2021). Relación entre gestión del talento humano y desempeño laboral de trabajadores, Institución Educativa del Ejército Andrés Bello Cáceres, Tumbes, 2020. Universidad Nacional de Tumbes.
<https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/2506>
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.
https://www.servir.gob.pe/media/2037937/politica_nacional_de_modernizacion_de_la_gestion_publica.pdf
- Pinedo Ramírez, M. E. (2020). ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA – 2019.
- Reyes, R., Rosario, R., Paz, V., Bernita, S., & Ayala, R. (2018). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL PUESTO DE SALUD SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS – LIMA, ENERO 2018. Universidad Privada Norbert Wiener.
<https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/1711>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.ª ed.). Pearson Educación.

- Roundy, P. T., & Burke-Smalley, L. (2022). Leveraging entrepreneurial ecosystems as human resource systems: A theory of meta-organizational human resource management. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100863
<https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2021.100863>
- Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del Postgrado Corazón De Jesús de Salud
- Lima. [Universidad Privada Norbert Wiener]. En Universidad Privada Norbert Wiener.
<http://repositorio.uwienner.edu.pe/xmlui/handle/123456789/1711>
- Siliceo, C. O. (2017). Metodología de la Investigación Sampieri La Propuesta by Octavio Siliceo.
https://issuu.com/octaviosiliceo/docs/04_met-inv-sampieri_propuesta_a
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). Wat is de waarde van talentmanagement? Waardegedreven processen bouwen binnen een talent management architectuur. *Überprüfung des Human Resource Management*, 25(3), 249–263. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2015.04.002>
- Suseno, Y., & Pinnington, A. (2017). De strijd om talent: uitdagingen op het gebied van menselijk kapitaal voor professionele dienstverleners. *Capital Humano y Social*, 23(2), 205–229. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1287830>
- Rubio, L. A., & Jiménez, O. F. G. (2019). Relación entre gestión humana y compromiso laboral en los empleados de empresas prestadoras de servicios. *Contexto*, 8.
<https://doi.org/10.18634/CTXJ.8V.0I.981>
- Ruiz, M. J. S., Molina, R. I. R., Amaris, R. R. A., & Raby, N. D. L. (2022). Types of competencies of human talent supported by ICT: definitions, elements, and contributions. *Procedia Computer Science*, 210(C), 368-372. <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2022.10.166>
- Saling, K. C., & Do, M. D. (2020). Leveraging People Analytics for an Adaptive Complex Talent Management System. *Procedia Computer Science*, 168, 105-111.
<https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2020.02.269>
- Sparrow, P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 160-170. <https://doi.org/10.1016/J.BRQ.2019.05.001>
- Suarez Tapia, S. M. (2022). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE UTCUBAMBA AMAZONAS [UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/77983/Suarez_TSM-SD.pdf?sequence=1

- Vargas, A., Roberto, A., Ana, M., & Miaury Vilca, R. (2021). Tesis presentada por el Bachiller.
- Valentín, H. (2017). Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral de Huaylas Sur. Personal de la Red de Salud [Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. En Repositorio Institucional - UIGV. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2108>
- Velásquez, A. (2017). eTraining : Collaboratief leren en beroepsprestaties / eTraining : Aprendizaje colaborativo y desempeño laboral / eTraining : Collaboratief leren en beroepsprestaties. eTraining, 18(4), 53–73. <https://doi.org/10.14201/EKS20171845373>
- Wilmot, M. P., & Ones, D. S. (2021). Occupational characteristics moderate personality–performance relations in major occupational groups. Journal of Vocational Behavior, 131(1), 967–977. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2021.103655>
- Yaw, K., Opoku, D., & Ebenezer, A. (2020). Improving Performance of Public Universities in Ghana Through Talent Management: Does Leadership Support Matter? . Global Journals, 20(10), 19. <https://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/3145/3046>
- Yewande, O. A., Oluseye, O., & Joseph, O. (2018). Talentmanagement als Determinante der Unternehmensleistung: Ein konzeptioneller Ansatz. Business & Social Sciences Journal (BSSJ), 3(1), 21–32. <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC-105865ef90>
- Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA. UNA APLICACIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 16(3), 31-52. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Wafi, A. A., Subri, U. S., Asshaari, I., Zulkifli, R. M., Mohamed, S., Hanapi, Z., Che' Rus, R., & Kamal, M. F. M. (2023). 'Turning Job Seekers to Job Creators': Talent Management Module Development for TVET Graduates. Journal of Technical Education and Training, 15(1), 102-115. <https://doi.org/10.30880/JTET.2023.15.01.010>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

VARIABLES	Problema	Objetivos	HIPÓTESIS	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA
Variable X: Gestión del Talento Humano	General ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral en los trabajadores del Distrito de San Miguel, Región Puno 2022?	General Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad del Distrito de San Miguel, Región Puno 2022	General ¿Es probable que exista relación entre la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad del Distrito de San Miguel, Región Puno 2022?	Conocimiento	• Lecciones aprendidas • Ideas propuestas • Productos de información.	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Indiferente. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de Acuerdo
	Específicos ¿Qué relación existe entre el conocimiento de la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral en los trabajadores del Distrito de San Miguel, Región Puno 2022?	Específicos -Identificar la relación que existe entre el conocimiento de la gestión del talento humano y la calidad del desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad del Distrito de San Miguel, Región Puno 2022		Habilidades	• Capacidad del conocimiento. • Crear • Innovar	
				Motivación	• Productividad Laboral. • Participación laboral. • Incentivo salarial.	
				Actitudes	• Alcanzar metas • Asumir riesgos • Incorporamiento laboral	
Variable Y: Desempeño laboral				Cumplimiento de los objetivos y tareas	○ Ejecutar las tareas ○ Alcanzar metas ○ Responsabilidad	
				Cooperación y trabajo en equipo	○ Lograr la misión ○ Lograr mejoras ○ Entendimiento de proyectos en la sociedad	
				Disciplina laboral	○ Cumplimiento de horario ○ Alcanzar fines trazados ○ Formación y realización	
				Realización	○ Asumir nuevos desafíos ○ Realización ○ Relación personal	

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

Cuestionario para medir la Gestión del talento humano y el Desempeño Laboral

MARQUE CON UN ASPA (X) LA ALTERNATIVA QUE MEJOR VALORA CADA ITEM:

se consideran las siguientes escalas: (1) Nunca; (2) Casi nunca; (3) A veces; (4)

Casi siempre y (5) Siempre.

VARIABLES	ÍTEM	Escalas de Calificación				
		1	2	3	4	5
Variable independiente: Gestión del talento humano	1. ¿La necesidad de un puesto laboral se realiza previo a un análisis y evaluación de Requerimientos del área usuaria?					
	2. ¿Existe una organización previa al proceso de reclutamiento?					
	3. ¿La difusión para atraer personal calificado se desarrolla de manera adecuada?					
	4. ¿La evaluación del postulante se desarrolla de manera imparcial?					
	5. ¿Se realiza un previo un análisis y evaluación de los ascensos y nuevos puestos laborales con los clientes internos?					
	6. ¿La institución realizar una previa organización al proceso de reclutamiento para nuevos ascensos con los clientes internos?					
	7. ¿Existe difusión adecuada entre los clientes internos de la institución para atraer personal calificado ante un nuevo puesto laboral o ascenso?					
	8. ¿La evaluación del postulante se desarrolla de manera imparcial en un proceso de ascenso o nuevo puesto laboral?					
	9. ¿El personal ingresante pasa la primera vez por un proceso de inducción o adecuación al cargo?					
	10. ¿La charla sobre la misión, visión y políticas de la institución se efectúa al personal ingresante?					
	11. ¿Se realizan charlas informativas al nuevo personal sobre el puesto de trabajo: funciones, relaciones con otros y las expectativas de desarrollo?					
	12. ¿El área de Recursos Humanos realizar un análisis situacional para elaborar un plan de capacitación?					
	13. ¿El área de Recursos Humanos detecta eficientemente los puntos en el que los colaboradores necesitan mejorar?					
	14. ¿El área de Recursos Humanos elabora un Plan y programas de capacitación acorde a las necesidades que logra identificar en los colaboradores?					
	15. ¿El área de recursos humanos ejecuta de manera oportuna los planes de capacitación a los colaboradores?					

Variable dependiente: Desempeño Laboral	17. ¿Existe en la institución una política remunerativa e incentivos adecuados?						
	18. ¿Los trabajadores municipales se les proporciona la retribución monetaria tomando en cuenta el desarrollo de sus funciones?						
	19. ¿En la institución hay reconocimiento, aprecio, clima laboral, oportunidades y éxitos por su trabajo?						
	20. ¿Los jefes administrativos se comunican de manera eficiente y brinda buenas condiciones laborales de espacio físico?						
	21. ¿El buen desempeño del personal, es promovido a algún cargo de mayor jerarquía siguiendo la misma línea de mando?						
	22. ¿Se ejecuta los planes o niveles de carrera que permite contar con mejores expectativas salariales?						
	1. ¿Los colaboradores tienen la posibilidad de tomar decisiones en su área de trabajo?						
	2. ¿Se nota claramente que los colaboradores planifican y organizan sus actividades?						
	3. ¿Los colaboradores solucionan los problemas que se le presentan en su trabajo cotidiano sin la necesidad de llamar al supervisor?						
	4. ¿Los colaboradores demuestran que tienen los conocimientos técnicos al momento de ejecutar sus funciones?						
	5. ¿Los colaboradores están satisfechos con la cantidad y calidad de trabajo que se les ha encomendado dentro de su puesto laboral?						
	6. ¿Los colaboradores muestran disposición para el aprendizaje individual y grupal?						
	7. ¿Los colaboradores se muestran responsables frente a las tareas encomendadas?						
	8. ¿Los colaboradores muestran nuevas ideas a sus compañeros y jefes para mejorar los procesos en la ejecución de sus labores?						
	9. ¿Los colaboradores demuestran ser asequibles al cambio?						
	10. ¿Existe compromiso entre los colaboradores para con la Institución?						
	11. ¿Los colaboradores se anticipan a las dificultades para solucionarlas antes que se vuelvan problemas?						
	12. ¿Los colaboradores muestran aptitud positiva para integrarse a los equipos de trabajo?						
	13. ¿Los colaboradores comparten información académica						
	14. con sus compañeros?						
	15. ¿Los colaboradores ejecutan sus labores de manera oportuna?						
	16. ¿Los colaboradores demuestran eficiencia en su rendimiento laboral?						
	17. ¿Los colaboradores son minuciosos con sus labores y cometen los mínimos errores?						
	18. ¿Los colaboradores hacen uso adecuado del tiempo de trabajo para la realización de sus actividades?						
	19. ¿Los colaboradores asisten puntualmente a la institución, así como a						
	20. las reuniones que se han convocado?						

Anexo 3. Confiabilidad del instrumento

Sujeto	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	TO TA L
1	1	1	1	2	2	3	1	1	2	2	3	4	1	1	1	2	2	3	3	3	3	2	44
2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	1	3	1	2	54
3	3	3	2	4	1	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	62
4	4	3	3	2	2	2	4	3	2	4	1	1	1	4	2	1	4	2	3	1	3	4	56
5	2	1	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	3	54
6	1	2	2	1	4	4	1	3	2	1	3	3	3	1	3	3	2	3	1	3	1	1	48
7	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	1	3	3	3	1	4	1	1	2	3	2	2	50
8	2	4	1	2	2	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	56
9	2	2	2	3	1	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	1	4	2	3	1	3	2	52
10	1	3	1	1	2	1	3	2	1	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	33
	0.98	0.93	0.88	0.84	0.84	0.93	0.94	0.93	0.90	0.84	0.84	0.84	0.90	0.98	0.90	0.93	0.94	0.84	0.90	0.90	0.90	0.90	
	8888	3333	8888	4444	4444	3333	4444	3333	0000	4444	4444	4444	0000	8888	0000	3333	4444	4444	0000	0000	0000	0000	
	9	3	9	4	4	3	4	3	0	4	4	4	0	9	0	3	4	4	0	0	0	0	

K	ems
	Varianza total(total items)
Σvi	
VT	63.656
Sección 1	1.047619048
Sección 2	0.688
Absoluto s2	0.688
α	0.721

Gestión del talento humano y su relación con la calidad del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del Distrito de San Miguel, Región Puno 2022.

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

15%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	9%
2	repositorio.utesup.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	1%
6	Ccama Tipo, Flora. "Gestión por competencias y la calidad de servicios a usuarios de las municipalidades de la región Puno - zona norte año 2019", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1%
7	Cacsire Grimaldos, Gladys Irene. "La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral del personal de la oficina de recursos humanos de las Universidades Públicas de la Región Puno", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1%

8

Gonzales Arias, Evelyn Elizabeth. "La gestión de talento humano por competencias y su influencia en el desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador - Puno 2018", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1 %

9

Huallpachoque Quispe, Eliza Lorena. "Gestión de talento humano y desempeño laboral en los trabajadores de las instituciones educativas del distrito de Coata - Puno, 2023", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1 %

10

Submitted to uncedu

Trabajo del estudiante

<1 %

11

Mamani Guevara, Henry César. "Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas con Jornada Escolar Completa del Distrito de Acora 2018", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1 %

12

Zela Pacori, Carmen Eliza. "Modernización de la gestión pública y la calidad de atención al usuario en las municipalidades provinciales de la región Puno – 2019.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1 %

13

Submitted to Escuela de Posgrado Newman

Trabajo del estudiante

<1 %

14

Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

15 Huanca Quispe, Serapio. "Gestión del talento humano y el desempeño laboral docente en instituciones educativas secundarias del distrito de Chucuito, 2023", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) <1 %

Publicación

16 Cusilayme Barrantes, Helfer Rudel. "Factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Puno 2016 - 2017", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) <1 %

Publicación

17 repositorio.unapiquitos.edu.pe <1 %

Fuente de Internet

18 repositorio.upn.edu.pe <1 %

Fuente de Internet

19 Submitted to FACEE <1 %

Trabajo del estudiante

20 Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE <1 %

Trabajo del estudiante

21 Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola <1 %

Trabajo del estudiante

22 Quenta Yupanqui, Maria Isabel. "Cultura organizacional y bienestar laboral de los colaboradores de la oficina de ejecución e inversiones de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) <1 %

Publicación

23 Sagua Olarte, Jessica Rocio. "La gestión del talento humano y estilos de liderazgo en el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las universidades públicas de la región Puno, 2022", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)
Publicación

24 Narda Victoria Velarde Barrionuevo. "Competency-Based Management and Job Profile Manual: Keys to a Fair Compensation System in the Peruvian Public Sector", Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública, 2025
Publicación

25 Pandia Humpire, Fabricio Pablo. "El sistema de contrataciones del estado en la gestión municipal en la región Puno", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)
Publicación

26 Roque Walter Tejada Olivera. "Incentivos intrínsecos al servidor público para una gestión por resultados eficiente", Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública, 2021
Publicación

27 Submitted to Universidad Abierta para Adultos
Trabajo del estudiante

28 Submitted to unasam
Trabajo del estudiante

29 "Applied Technologies", Springer Science and Business Media LLC, 2023
Publicación

30	1library.co Fuente de Internet	<1 %
31	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
32	Yaney Carolina Rojas Maldonado, Dexi Andrea Camargo Cordero. "Gestión del Talento Humano en las instituciones de Educación Básica: Enfoques estratégicos para el siglo XXI", Revista Temario Científico, 2025 Publicación	<1 %
33	Choquejahua Olivera, Lizbet. "Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Carlos, 2020", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
34	Churayra Chura, Jose Eli. "Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Secundaria Glorioso San Carlos de Puno 2022", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
35	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	<1 %
36	Submitted to Universidad Nacional de Cajamarca Trabajo del estudiante	<1 %
37	Jubalt Rafael Álvarez Salazar. "Impulsar un desarrollo eficaz y permanente. Un enfoque desde el servicio civil", Saber Servir: revista de	<1 %

la Escuela Nacional de Administración Pública, 2021

Publicación

38 Mamani Maquera, Cecilia Nilda. "Clima institucional y satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas Mariano Zevallos Gonzales y Sagrado Corazón de Jesús - 2019", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

39 Submitted to Universidad Nacional de Tumbes

Trabajo del estudiante

40 Zapana Choque, Jesús Wilfredo. "Proceso de gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la UGEL - Yunguyo", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

41 "Cuidado Integral em Saúde: Perspectivas Interdisciplinares, Políticas Públicas e Inovações", Editora Cientifica Digital, 2025

Publicación

42 Adco Mamani, José Amancio. "El salario emocional y el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa caja rural de ahorro y crédito raíz en la Región Puno, 2022", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

43 Apaza Zapana, Ruth. "El clima organizacional y su desempeño laboral del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca región Puno periodo 2016 – 2017", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

44

Coila Mayta, Abel Arturo. "Calidad de la gestión del talento humano en la gestión del proceso de créditos en las financieras de la región de Puno 2016 - 2017", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1 %

45

Emanuel Bohórquez, Verónica Benavides, William Caiche, Arturo Benavides. "Chapter 47 Strategic Management of Human Talent and Job Performance: Policies and Human Talent Subsystems for the Growth and Development of MIPYMES", Springer Science and Business Media LLC, 2022

Publicación

<1 %

46

Juan José Mallma Chuquillanqui. "Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en una empresa minera. Caso Shougang", Gestión en el Tercer Milenio, 2023

Publicación

<1 %

47

Lorenzo Samo, Martin. "Influencia del control interno en la satisfacción de los clientes de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito - Cusco, de la Región Puno, periodos 2020 - 2023", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1 %

48

Trigos Sanchez, Lily Maribel. "La gestión del talento humano y la competitividad de las empresas de saneamiento básico en la región de Puno.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1 %

49 (Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012.

Publicación

<1 %

50 Otazu García, Duberly Omar. "Gestión municipal y la calidad de servicios públicos de las municipalidades distritales de la Provincia de Espinar Región Cusco 2022", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1 %

51 Allca Mamani, Ubaldo. "Impacto de las tecnologías de la información y comunicación en el gasto presupuestal de las municipalidades distritales de la región de Puno en el año 2022", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1 %

52 Cairo Mendez, Yoshira Marly. "Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno - 2019", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1 %

53 Gonzales Morocco, Liz Magaly. "Factores psicosociales y desempeño laboral de los trabajadores de la Microred Acora - Red Salud Puno, 2023.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1 %

54 Manuel Jesus Landa Rojas, César Astete Flor, José Alberto Gamonal Montoya. "Implementación del régimen "SERVIR" en el análisis de puestos de los servidores

<1 %

55

Oluwatobi Adeleke, Sina Karimzadeh, Tien-
Chien Jen. "Machine Learning-Based
Modelling in Atomic Layer Deposition
Processes", CRC Press, 2023
Publicación

<1 %

Gestión del talento humano y su relación con la calidad del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del Distrito de San Miguel, Región Puno 2022.

INFORME DE GRADEMARK

NOTA FINAL

COMENTARIOS GENERALES

/100

PÁGINA 1

PÁGINA 2

PÁGINA 3

PÁGINA 4

PÁGINA 5

PÁGINA 6

PÁGINA 7

PÁGINA 8

PÁGINA 9

PÁGINA 10

PÁGINA 11

PÁGINA 12

PÁGINA 13

PÁGINA 14

PÁGINA 15

PÁGINA 16

PÁGINA 17

PÁGINA 18

PÁGINA 19

PÁGINA 20

PÁGINA 21

PÁGINA 22

PÁGINA 23

PÁGINA 24

PÁGINA 25

PÁGINA 26

PÁGINA 27

PÁGINA 28

PÁGINA 29

PÁGINA 30

PÁGINA 31

PÁGINA 32

PÁGINA 33

PÁGINA 34

PÁGINA 35

PÁGINA 36

PÁGINA 37

PÁGINA 38

PÁGINA 39

PÁGINA 40

PÁGINA 41

PÁGINA 42

PÁGINA 43

PÁGINA 44

PÁGINA 45

PÁGINA 46

PÁGINA 47

PÁGINA 48

PÁGINA 49

PÁGINA 50

PÁGINA 51

PÁGINA 52

PÁGINA 53

PÁGINA 54

PÁGINA 55

PÁGINA 56

PÁGINA 57

PÁGINA 58

PÁGINA 59

PÁGINA 60

PÁGINA 61

PÁGINA 62

PÁGINA 63

PÁGINA 64

PÁGINA 65

PÁGINA 66

PÁGINA 67

PÁGINA 68

PÁGINA 69

PÁGINA 70

PÁGINA 71

PÁGINA 72

PÁGINA 73