



Religación
Press

Assessment center **y gestión de recursos humanos**

Modelo para mejorar el rendimiento laboral

Pompilio Azang Huaman, Margoth Sánchez Sánchez,
Sandra Ruiz Correa, Hugo Olivas Salazar,
César Augusto Flores-Tananta



| Colección Administración |

***Assessment center* y gestión de recursos humanos**

Modelo para mejorar el rendimiento laboral

Pompilio Azang Huaman, Margoth Sánchez Sánchez, Sandra Ruiz
Correa, Hugo Olivas Salazar, César Augusto Flores-Tananta

RELIGACION PRESS
QUITO · 2023



Equipo Editorial

Roberto Simbaña Q. Director Editorial
Felipe Carrión. Director de Comunicación
Ana Benalcázar. Coordinadora Editorial
Ana Wagner. Asistente Editorial

Consejo Editorial

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra |
Mateus Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina
Sosa



Religación Press, es una iniciativa del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN.

Diseño, diagramación y portada: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico: press@religacion.com
www.religacion.com

Assessment center y gestión de recursos humanos. Modelo para mejorar de rendimiento laboral

Assessment center and human resources management. Model to improve work performance
Assessment center e gerenciamento de recursos humanos. Modelo para melhorar o desempenho no trabalho

Primera Edición: 2023 Pompilio Azang Huaman©, Margoth Sánchez Sánchez©, Sandra Ruiz Correa©, Hugo Olivas Salazar©, César Augusto Flores-Tananta©, Religación Press©

Editorial: Religación Press
Materia Dewey: 351 - Administración pública
Clasificación Thema: KJMD - Toma de decisiones en la gestión de empresas
KJBX - Empresa y gestión: guías de estudio y revisión
BISAC: BUS074030, BUS101000
Público objetivo: Profesional/Académico
Colección: Admistración
Serie: Recursos humanos
Soporte: Digital
Formato: Epub (.epub)/PDF (.pdf)
Publicado: 2023-11-30
ISBN: 978-9942-642-32-5

Disponible para su descarga gratuita en <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Citar como (APA 7)

Azang Huaman, P., Sánchez Sánchez, M., Ruiz Correa, S., Olivas Salazar, H., y Flores-Tananta, C.A. (2023). Assessment center y gestión de recursos humanos. Modelo para mejorar el rendimiento laboral. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.91>

ISBN: 978-9942-642-32-5



Nota: el libro retoma y amplía, por un grupo de investigadores, lo mostrado en la tesis "Modelo de gestión de recursos humanos basado en ASESMENT center para mejorar el rendimiento laboral, Municipalidad distrital de Shanao, 2017" presentada ante la Universidad César Vallejo, por Azang Huamán, Pompilio.

Revisión por pares / Peer Review

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos. Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema, quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

This book was reviewed by an independent external reviewers. Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre los autores

Pompilio Azang Huaman

Universidad Nacional De San Martín | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-1668-8199>

pazang@unsm.gob.pe

pazang2010@gmail.com

Maestría en ciencias económicas con mención en gestión empresarial por la Universidad Nacional de San Martín. Ingeniero Agrónomo por la Universidad Nacional de San Martín.

Margoth Sánchez Sánchez

Universidad César Vallejo | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-1129-4596>

msanchezsa@ucv.edu.pe

margothsanchezsanchez@outlook.com

Profesional proactiva, con amplio conocimiento en docencia universitaria e investigación, titulada en obstetricia, con maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa, actualmente realizando el Doctorado con mención en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Sandra Ruiz Correa

Universidad Nacional De San Martín | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-2224-165x>

saruizco@unsm.edu.pe

ruizcorrea037@gmail.com

Contador público de profesión, con una maestría en gestión pública, doctorado en gestión pública y gobernabilidad docente por más de 10 años en pregrado y posgrado en diferentes universidades.

Hugo Olivas Salazar

Universidad Nacional De San Martín | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-2499-8322>

holivass@ucvvirtual.edu.pe

holivas_salazar@hotmail.com

Licenciado en administración por la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, maestría en gestión pública, por la Universidad César Vallejo.

César Augusto Flores-Tananta

Universidad César Vallejo | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-9336-1483>

cflorest@ucv.virtual.edu.pe

cesarflores2507@gmail.com

Contador público colegiado certificado, con maestría en administración de negocios–MBA, especialista en elaboración de presupuestos públicos y privados, especialista en finanzas contables, tributación y control interno, especialista en manejo de recursos humanos; docente investigador de la facultad de ciencias empresariales.

Resumen

El presente libro es el resultado de una investigación cuyo objetivo fue la creación de un modelo de gestión de recursos humanos basado en *assessment center* para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Shanao. Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó un diseño descriptivo propositivo con una muestra de trabajadores. Se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos y el enfoque de la investigación fue cuantitativo con un nivel correlacional de corte transversal. Los hallazgos de la investigación mostraron que el nivel de rendimiento laboral en la municipalidad distrital de Shanao es alto en lo que respecta al cumplimiento de las tareas individuales. Sin embargo, en cuanto al comportamiento de los trabajadores, el nivel es medio. Además, considerando las características y actitudes personales, los resultados demostraron que el nivel de rendimiento laboral es alto.

Palabras Clave: *Assessment Center*; Rendimiento Laboral; Comportamiento; Actitud; Características.

Abstract

This book is the result of a research whose objective was the creation of a human resources management model based on *assessment center* to improve the work performance of workers in the district municipality of Shanao. To carry out this research, a descriptive propositional design was used with a sample of workers. A questionnaire was used as the data collection instrument and the research approach was quantitative with a cross-sectional correlational level. The research findings showed that the level of job performance in Shanao District Municipality is high in terms of individual task accomplishment. However, in terms of workers' behavior, the level is medium. In addition, considering personal characteristics and attitudes, the results showed that the level of job performance is high.

Keywords: *Assessment Center*; Job Performance; Behavior; Attitude; Characteristics.

Contenido

Revisión por pares / Peer Review	7
Sobre los autores	8
Resumen	10
Abstract	11
Dedicatoria	18
Agradecimiento	19
Introducción	21
Capítulo 1	30
Assessment center y poder predictivo: contexto	30
Assessment center en el contexto global	31
Empresas y desempeño laboral en la realidad local	34
Teorías sobre el Assessment y el rendimiento laboral	37
Capítulo 2	53
Procedimiento para conocer la gestión de los recursos humanos basados en Assessment y el mejoramiento del rendimiento laboral	53
Operacionalización de las variables	54
Población y muestra	56
Recopilación de datos	56
Prueba de validez	57
Pasos para iniciar la recopilación de los datos	59
Herramientas para el procesamiento de los datos recopilados	59
Aspectos éticos	59
Capítulo 3	62
Resultados de los datos procesados e interpretación de la información obtenida	62
Identificación del nivel de rendimiento laboral	63
Descripción de las características del modelo de gestión de recursos humanos	63
Validación de la propuesta del modelo de gestión	64
Valoración de los resultados de validación	65

Capítulo 4	68
Modelo de gestión de recursos humanos basados en el Assessment y mejoramiento del rendimiento laboral	68
Representación gráfica de la propuesta de Assessment center en la mejora del rendimiento laboral	69
Introducción de la propuesta	69
Propósito	71
Teorías	71
Fundamentación	72
Pilares	77
Principios	79
Características	80
Contenidos	81
Vigencia	84
Retos	84
Conclusiones y sugerencias	85
Conclusiones	85
Sugerencias	86
Referencias	88

Tablas

Tabla 1. Resultados de validación por juicio de expertos de acuerdo con cada uno de los criterios: para el cuestionario de Assessment Center y Rendimiento laboral. 58

Tabla 2. Porcentajes según niveles y dimensiones del rendimiento laboral en la municipalidad distrital de Shanao. 63

Tabla 3. Porcentajes según características del recurso humano de Assessment center basado en dimensiones, en la municipalidad distrital de Shanao. 64

Tabla 4. Resultados sobre la validación de los aspectos del modelo, por parte los expertos en la investigación del estudio. 66

| Colección Administración |

***Assessment center* y gestión de recursos humanos**

Modelo para mejorar de rendimiento laboral

· Serie ·

Recursos humanos

Dedicatoria

Este libro está dedicado a nuestros queridos padres, hermanos/as, hijos/as y abuelos/as quienes con mucho amor y preocupación se desviven por nosotros para lograr nuestras metas, eso es motivo suficiente para que nosotros nos sigamos superando y fortaleciendo nuestras capacidades profesionales y personales.

Los autores

Agradecimiento

A Dios por regalarnos la vida, la salud y por ser
nuestro guía en este largo camino académico-
científico.

Al alcalde de la Municipalidad distrital de Shanao,
quien de manera abierta y en confianza nos ha
permitido el ingreso a las instalaciones de dicha
institución.

A los trabajadores de la Municipalidad distrital de
Shanao, por darse el tiempo en el llenado de nuestras
encuestas y por brindarnos todas las facilidades en la
obtención de la información.

A nuestros amigos, quienes de manera indirecta han
colaborado con nosotros, brindándonos siempre esas
energías positivas.

Los autores

Introducción

A nivel mundial, la realidad globalizada hace que existan diferentes métodos y técnicas de evaluación para las organizaciones, las cuales cada día son más exigentes debido a la competitividad global (Pautt, 2014). Es así como de las diferentes guerras mundiales y de los combates entre los diferentes bandos de soldados de diferentes fuerzas armadas de cada país, surge la corriente de la evaluación de *Assessment center*, donde la persona como parte de un equipo es evaluado para asumir responsabilidades mayores o directivas de las organizaciones para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

A nivel nacional existen pocas experiencias; sin embargo, por la exigencia global y la competitividad mundial las organizaciones peruanas y principalmente las empresas empezaron a implementar el sistema de evaluación de *Assessment center* por competencias entre los actores de la empresa o del sistema de la cadena de valor sobre la cual trabajan. Mientras tanto a nivel regional y local, instituciones como el gobierno regional, empresas corporativas, iniciaron a implementar la evaluación por competencias como parte de la gestión de *Assessment center*, para el mejor rendimiento de las personas que trabajan en las instituciones, poco se conoce sobre la implementación de este sistema de gestión en los gobiernos locales, por lo tanto se ha empezado a diagnosticar en el gobierno local del distrito de Shanao del río mayo, donde se encuentran algunos instrumentos de gestión institucional.

La municipalidad distrital de Shanao – MDSH (2014) como gobierno local, está formada por una población mestiza, descendientes quechuas y españoles, este gobierno local está preocupado en mejorar la labor con los servidores públicos y trabajadores que obedecen a patrones antiguos de la forma tradicional de trabajar, sin considerar la gestión por resultados, gestión por competencias, gestión por objetivos, premios por incentivos y diversas teorías sobre el rendimiento laboral, y teorías de *assessment center* (Lozano, 2014). Al mismo tiempo sobre el rendimiento y desempeño laboral de los trabajadores de los gobiernos locales, como los gestores y funcionarios muestran su desempeño institucional (cumplimiento de metas) y respuestas a las demandas de los ciudadanos; también mencionan que la evolución histórica es en base a múltiples problemas de rendimiento de diversos colaboradores o funcionarios públicos de los gobiernos locales, que no estaban siendo gestionados adecuadamente.

Rodríguez (2009) habla sobre el rendimiento laboral, llamado también productividad, siendo resultado de la relación de insumos invertidos y productos obtenidos al mismo tiempo el autor indica: es incrementar mucho más con pocos o menos recursos; es eficiencia económica medida, resultado de utilizar inteligentemente los recursos económicos en forma eficiente, es la posibilidad de administrar cultura, reorientarla y cambiarla.

Según Díaz (2014) y Castillo (2016), la gestión de recursos humanos o gestión de talento es un proceso continuado en el tiempo, ya que es parte clave de la estrategia corporativa de la empresa. La gestión del talento debe procurar ser lo más individua-

lizado posible, pues cada empleado es distinto y sus necesidades también: implica saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber transmitir al resto del colectivo. Concluye en la presente investigación que la rotación de personal existe por el no incentivo al personal, se evidencia la desmotivación debido a que no hay incentivo de sueldos, no hay desarrollo de personal, plan de ascenso casi nulo, clima organizacional deficiente; al mismo tiempo indica que el rendimiento o productividad existe correlación inversa positiva entre la variable de rotación con la variable productividad y rentabilidad.

El modelo de gestión de la municipalidad distrital de Shanao del río Mayo (2016), es un modelo de elección democrático, para elegir al alcalde, el cual pone en cargos directivos a personal de su confianza; sin embargo existe el manual de organización y funciones del 31 de marzo del 2014, donde se establece la misión y los perfiles para los cargos públicos a establecerse en dicha municipalidad; de acuerdo a la ley orgánica de municipalidades No 27680; ley marco de modernización del estrado No 27658. Estos cargos públicos obedecen a características a evaluar a los directivos, donde dicha herramienta de gestión determina responsabilidades, requisitos mínimos, conocimientos, habilidades y actitudes.

Dentro los instrumentos de gestión en la municipalidad distrital de Shanao (2014) dentro del plan de desarrollo concertado y reglamento de organización y funciones, se encuentran diversos problemas relacionados con la presente investigación, donde

indica que en la articulación del proceso de fortalecimiento institucional, las herramientas técnicas normativas de gestión, proporcionan datos necesarios para realizar un plan de desarrollo de capacidades que determinará los puntos críticos y deficientes del personal para poder ser fortalecidos y que como buen gobierno es necesario contar con personal capaz de resolver problemas. Por otro lado, las relaciones sociales dentro de la municipalidad son débiles, existe poca participación de los ciudadanos, lo que genera desconocimiento y ausencia de mecanismos democráticos; donde tiene que haber renovación dirigencial.

De acuerdo con el reglamento de organización y funciones de la municipalidad distrital de Shanao (2016), aprobado de acuerdo a las orientaciones emanadas de la directiva No 001-95-INAP/DNR, DS No 043-2006-PCM; el régimen laboral está basada su artículo 122 del ROF, donde contempla el Decreto Legislativo 276, el decreto legislativo 728, el CAS y la prestación de servicios de consultoría o asesoría en los centros de trabajo de la entidad o fuera de los locales. Del diagnóstico estratégico de debilidades y amenazas, indica que hay una inadecuada organización de la institución municipal, bajo nivel de empleabilidad, informalidad en las organizaciones sociales, no hay planeamiento urbano, mucho machismo, necesidades básicas insatisfechas, instrumentos de gestión municipal poco conocidos, poca participación ciudadana.

En la presente investigación y de propuesta de solución a problemas encontrados, se consideró un diagnóstico general, sobre el rendimiento laboral, niveles educativos, edades, poca capa-

citación deficiente motivación permanente para la mejora continua de la Municipalidad Distrital de Shanao.

Por lo tanto, el estudio se planteó las siguientes preguntas en general: ¿De qué manera un modelo gestión de recursos humanos basado en *Assessment center* mejorará el rendimiento laboral de los servidores municipales, en la municipalidad distrital de Shanao del Río Mayo, Provincia de Lamas, Región San Martín?, así como las siguientes preguntas específicas: ¿Cuál es el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Shanao del río mayo?; ¿Qué características tendrá el modelo de gestión para la mejora del rendimiento laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Shanao del Río Mayo?; ¿Cuál será el resultado de la validación de la propuesta de gestión de recursos humanos basado en el *Assessment center* mejora del rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Shanao del Río Mayo?

El presente estudio se permite generar una propuesta basada en los antecedentes encontrados en la institución pública municipal para fortalecer el rendimiento laboral de los trabajadores, garantizando así mayores y mejores resultados para la institución, también con el modelo basado en *Assessment center* se contribuirá a la evaluación de personal, desarrollar líderes en las organizaciones y todo esto relacionado con el rendimiento laboral de las personas. Además, se valora al rendimiento laboral como parte fundamental dentro la cultura organizacional en los gobiernos locales, para el éxito o el fracaso del cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

El estudio contribuye a que los beneficiarios directos e indirectos, futuros líderes de las municipalidades y población ciudadana de los gobiernos locales, cuenten con recursos humanos calificados. Esta experiencia de investigación a nivel de gobiernos locales promueve que a partir de esta iniciativa exista antecedentes para la innovación, recreación para la mejora continua de personal y recursos humanos con directivos y líderes sociales proactivos y abiertos al cambio social; de ahí esta metodología para la gran relevancia social; porque permite que los trabajadores, gestores, funcionarios y trabajadores independientes de los gobiernos locales, se desenvuelvan en base a cumplimiento de metas y respuestas a la demanda de los ciudadanos, por lo tanto la gestión debe ser adecuada, en base a diagnósticos o evoluciones históricas de los rendimientos y desempeños labores de los servidores públicos.

También se puede evidenciar que el Assessment center como instrumento de soporte en la gestión resulta que se puede mejorar en el rendimiento laboral y en las evaluaciones de actitudes y aptitudes, lo cual repercute en el accionar de la gestión en nuestras sociedades locales; mejorando de ese modo la gestión del gobierno local del distrito de Shanao del Rio Mayo. El estudio en la práctica contribuye con una herramienta e instrumento útiles para la evaluación de posibles líderes en base a cualidades para direcciones o gerencias, etc. Es así que ayudará en forma práctica conocer el rendimiento laboral de los funcionarios directivos y gerenciales del gobierno local del distrito de Shanao, siendo también un instrumento de ayuda para futuros líderes locales y para fortalecer otras capacidades de los funcionarios públicos, trans-

mitiendo conocimiento con los implicados en la investigación presente y aumentar satisfacción del rendimiento laboral.

El trabajo de investigación permite establecer un modelo de gestión de *Assessment center* como metodología para desarrollar el rendimiento laboral en personal directivo de la Municipalidad Distrital de Shanao, al mismo tiempo da inicio a otras investigaciones y su aplicabilidad dentro de los gobiernos locales del país.

La implementación del modelo *Assessment center* en los gobiernos locales, como una nueva herramienta metodológica dentro de los instrumentos de gestión, para mejorar el control de recursos humanos permite alcanzar mejores resultados. Metodológicamente ayuda a desarrollar procesos de desarrollo continuo y permanente incluyendo la retroalimentación para mejorar la gestión institucional de los gobiernos locales y así dar mayor valor agregado a nuestras instituciones. A partir de esta investigación y sus resultados específicos, se podrá reorientar otras investigaciones más profundas, que con el pasar del tiempo se puede generalizar a otros ámbitos geográficos y políticos de los gobiernos locales del País.

Es un punto de referencia a otros trabajos de investigación con variables similares en otras instituciones públicas como los gobiernos locales en el Perú.

En cuanto a la hipótesis de trabajo, se propusieron las siguientes:

Hi: Modelo de gestión de recursos humanos basado en *Assessment center* mejorara del rendimiento laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Shanao del rio mayo.

Ho: El modelo de gestión de recursos humanos basado en *Assessment center* no mejorara del rendimiento laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Shanao del rio mayo.

El estudio se planteó con objetivo general de diseñar un modelo de gestión de recursos humanos basado en *Assessment center* para la mejora del rendimiento laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Shanao del rio mayo; además como objetivos específicos: a) Identificar el nivel de rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de Shanao, Provincia de Lamas, región San Martín. b) Describir las características del modelo de gestión de recursos humanos basado en *Assessment center* en la misma localidad, y c) Validar la propuesta de gestión de recurso humanos basado en el *Assessment center* para la mejora del rendimiento laboral.

Capítulo 1

Assessment center y poder predictivo: contexto

Assessment center en el contexto global

Una de las mayores expectativas en las empresas a nivel del mundo en relación al *assessment center* está estrechamente relacionada con su poder predictivo. Esto, en términos de estimación del desempeño futuro de los candidatos que participan en el proceso de selección. En consecuencia, las empresas implementan diferentes fuentes de validación, tanto para los instrumentos como para los procedimientos ejecutados en el proceso. Ahora bien, la conducta humana es muy compleja; entonces, la validez de las pruebas de evaluación busca encontrar algo específico como, por ejemplo: identificar y reducir al mínimo la influencia de habilidades distintas a las que se están midiendo. De esta manera, los evaluadores se pueden enfocar en medir el nivel de las competencias fuertes de cada candidato.

Por otro lado, otros métodos de recolección de información, pueden tener máximo un 15% de efectividad y exactitud; sin embargo, los aplicados bajo *Assessment center* tienen mayor índice de eficiencia predictiva que supera el 70%. Esto se debe a que el *assessment center* evalúa cómo reacciona una persona ante una situación de estrés, para ello aplica entrevistas de evaluación situacional, presentaciones, simuladores, juego de roles y tareas, entre otros. Todas las metodologías están pensadas para enfrentar a los candidatos a situaciones de trabajo hipotéticas, que incluso pueden ser incómodas para muchos de ellos. De esta manera, los evaluadores tienen ideas claras sobre el potencial y futuro rendimiento de cada uno.

Pautt (2014) en su investigación “Los *Assessment center*: una metodología para evaluar directivos”, menciona que usa las técnicas de simulación; la entrevista, que es la más usada y los test de personalidad; validando así la predicción del rendimiento laboral. La contribución de *Assessment center*, indica que es una metodología para emplearlo en la evaluación de directivos; aplica pruebas para demostrar habilidades, competencias observables, a los evaluadores; donde el candidato tenga la oportunidad de demostrar estos ejercicios a los observadores; los métodos para evaluación de desempeño deben por lo menos ser integrados en proceso estadístico, con una calificación global de evaluación; el procedimiento debe tener una duración no menos de dos horas. Concluyo que el *Assessment center*, tiene varias ventajas flexibles y de adaptación de los ejercicios de multiculturas, donde identifica el rendimiento laboral futuro, por las competencias directivas de procesos de selección con potencial directivo para el relevo.

Alarcón et al. (2016), en su investigación “Impacto de la implementación de un *Assessment Center* por competencias en la satisfacción laboral de trabajadores recién vinculados a una caja de compensación en Bogotá”. El objetivo de esta fue evaluar el impacto que tiene la implementación de *Assessment center* por competencias en la satisfacción laboral; donde se evidencia que el *Assessment center* evalúa las competencias en condiciones en contextos similares al laboral, al mismo tiempo muestra altos niveles entre bastante y muy satisfecho en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores.

Cárdenas (2014), trabajó una investigación sobre evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en México, en dicha obra concluye que el trabajador motivado eleva su desempeño o rendimiento laboral hasta en un 200% lo cual ayuda alcanzar los objetivos de la empresa.

Mientras tanto, Robles (2015) en su estudio *sobre lo transversal* a partir del modelo de la fundación europea para la dirección de calidad en España, concluye que las variables relacionadas con la satisfacción laboral en un hospital comarcal de España, es el cincuenta por ciento de las personas son satisfechas o altamente satisfechas en relación con el clima organizacional. La valoración se asocia fuertemente a la valoración positiva de las características propias de la organización (p. 43).

Baon (2013), en su tesis que aborda la adaptación y validación española de la entrevista de MacArthur como herramienta de evaluación de competencias para la investigación clínica en España, concluye que las personas en su gran mayoría deciden participar en investigación por altruismo y por beneficio personal (50% entre estos dos factores), el análisis de rendimiento de la prueba, la entrevista Macat-cr, presenta elevada capacidad predictiva, especialmente en dimensiones de comprensión y razonamiento.

Por su parte, Salessi (2014), en su artículo de satisfacción laboral acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte en Argentina; indica que las experiencias laborales son satisfechas debido a la actitud de las personas, al mismo tiempo indica que es constructo complejo, controvertido, atractivo e interesante. La medición de satisfacción laboral se ha centrado

en la faceta cognitiva y el índice de satisfacción laboral afectiva; sin embargo, esta medición es de actitud compuesta por ideas y emociones.

En la investigación sobre condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores del centro de llamadas, del departamento de entrantes a pequeñas y medianas empresas, Coello (2014) se menciona que la empresa contratada para prestar servicios a CLARO e indica que el rendimiento laboral es favorecido por las diferencias individuales relacionada con el ambiente laboral adecuado y no es consecuencia solo de capacidades del individuo. Cualquier empleado espera un rendimiento eficaz como resultado y ha sido deseado, por lo tanto, el comportamiento y el rendimiento son afectos por las variables individuales y las del entorno.

Empresas y desempeño laboral en la realidad local

Rivera (2014) investigó el uso de teorías motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E. construcciones generales S.A. Lima – Perú: menciona que sin motivación no existe éxito organizacional, por la cual el valor se estimula o se juzga las cualidades y excelencia de las personas. Motivar a otras personas es una tarea administrativa, prepondera para el presente estudio la teoría bifactorial de Herzberg, donde por si solos no producen motivación por lo tanto es necesario agregar factores motivacionales como reconocimiento y respecto.

En la investigación sobre la relación de rotación de personal y la productividad en la empresa Cotton Textil S.A.A de Trujillo Perú; Díaz y Orihuela (2014), mencionan que la rentabilidad y productividad se determinó con la relación inversa entre estas variables; siendo el principal factor el incentivo salarial y motivación personal, por lo tanto, proponen un programa de retención de talento.

Núñez y Luperdiga (2014), en su tesis sobre “Sistemas de gestión por objetivos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa reencauchadora Papillon S.A.C. en Trujillo – Perú”; determinan que el desempeño laboral de los trabajadores mejora con una gestión por objetivos, reflejándose en un incremento de venta.

Cárdenas y Liberato (2014), en su investigación “Implementación de estrategias de desempeño y motivacionales de los trabajadores en supermercado Makro en la de ciudad de Trujillo – Perú”, trata de demostrar si la motivación eleva el desempeño laboral, demostrándose que un trabajador motivado se entrega al 200% a la empresa para cumplir los objetivos de la empresa, porque simplemente este vale por dos.

Cárdenas y Villacorta (2017), encuentra en su investigación “Mentoring y desempeño laboral en la Piladora Rey León – Morales año 2015”, que la evaluación de desempeño es útil para dirigir, controlar personal en forma justa, donde se puede predecir su rendimiento futuro; adicional que el clima es un factor directo en el desempeño; medir el desempeño es cuantificar la conducta, siendo influenciadas por factores, y los resultados de la investiga-

ción es que existe un 60% lo cual es adecuado, concluyendo que en el desempeño laboral la dimensión de responsabilidad está relacionada con las iniciativas y tareas asignadas fuera de horario de trabajo debido a la flexibilidad de horarios, adaptación los cambios.

Reategui (2017), indica en su tesis “Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la I.E. 0176, Huínguyacu, distrito de San Pablo, provincia de Bellavista”, región San Martín, el autor menciona que existe una relación motivacional (adecuados salarios y beneficios – 40%), con desempeño; ayuda en la satisfacción, el cual también determina los puestos o cargos en el trabajo; sin embargo los resultados de esta investigación demuestran que existe un 52% de trabajadores con motivación de nivel malo, 47% de desempeño laboral de nivel bajo.

Herrera (2016), en su investigación denominado sobre inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Martín; menciona lo siguiente: de acuerdo con las dimensiones del desempeño laboral: productividad, calidad, toma de decisión, conocimiento, etc. El recurso humano se desenvuelve. La investigación concluye que existe una relación directa significativa de $r= 0.729$ entre inteligencia emocional y desempeño laboral; al mismo tiempo tiene $r=0.610$, altamente significativo en la relación directa de inteligencia emocional con productividad de los trabajadores de la municipalidad de San Martín.

Teorías sobre el *Assessment* y el rendimiento laboral

Herzberg y Maclelland indican: para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E construcciones generales S.A. concluye que la motivación es la fuerza impulsora como elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, y es el trabajo donde se logra mayor preponderancia; motivar es una tarea importante donde se comunica no solamente la compensación justa, que no siempre tiene que ver con los incentivos económicos; resalta la importancia que le dan los empleados a los jefes o coordinadores el factor motivante al reconocimiento (Rivera, 2014).

El programa de mejora e incentivos de la gestión municipal, al cual tiene un marco normativo, operatividad, la clasificación de municipalidades, los actores involucrados, los objetivos de los proyectos de inversión y las metas y las respectivas rendiciones (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).

El impacto del cultivo de algodón orgánico en los medios de subsistencia de los pequeños agricultores y en las capitales comunitarias casos de India, Perú y Tanzania; explora los impactos económicos, ambientales y sociales en producción certificada de algodón orgánico en comunidades rurales, lo cual incluye motivaciones a la conversión incluido el aspecto de género, donde muestra que la motivación principal al cambio es el precio premio, lo cual trae impactos de cambio como formación de grupos, empoderamiento de mujeres del negocio, capacitación para la producción certificada orgánica (Altenbuchner, 2017).

Sobre el marco de buen desempeño docente, indica que los elementos del desempeño son la actuación, responsabilidad, resultados (MINEDU, 2014). Menciona que el rendimiento laboral es la relación de rotación de personal y la productividad, expresada mediante rendimiento laboral es:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{productos}}{\text{insumos}} = \frac{\text{productos y/o servicios}}{\text{mano de obra + energía + efectivo + materias primas + equipos + información}}$$

Donde la productividad o rendimiento laboral se mejora incrementando la productividad y reduciendo los insumos. Siendo el resultado total y final de un trabajador que concluye la labor en un periodo de tiempo determinado (Díaz y Orihuela, 2014).

El rendimiento laboral llamado también productividad, siendo resultado de la relación de insumos invertidos y productos obtenidos al mismo tiempo el autor indica: es incrementar mucho más con pocos o menos recursos; es eficiencia económica medida, resultado de utilizar inteligentemente los recursos económicos en forma eficiente, es la posibilidad de administrar cultura, reorientarla y cambiarla (Rodríguez, 2009).

La gestión de recursos humanos o gestión de talento es un proceso continuado en el tiempo, ya que es parte clave de la estrategia corporativa de la empresa. La gestión del talento debe procurar ser lo más individualizado posible, pues cada empleado es distinto y sus necesidades también: implica saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una

organización y saber transmitir al resto del colectivo. Concluye en la presente investigación que la rotación de personal existe por el no incentivo al personal, se evidencia la desmotivación debido a que no hay incentivo de sueldos, no hay desarrollo de personal, plan de ascenso casi nulo, clima organizacional deficiente; al mismo tiempo indica que el rendimiento o productividad existe correlación inversa positiva entre la variable de rotación con la variable productividad y rentabilidad (Díaz, 2014; Castillo, 2016).

El sistema de gestión por objetivos es determinante y mejora en el desempeño laboral de los trabajadores; lo cual se refleja en el aumento de ventas. Los mismos autores mencionan que los miembros de la organización trabajan eficazmente, siendo en el buen desempeño laboral, para alcanzar metas comunes y unidas, sujeto a las normas básicas establecidas con anterioridad, así es que definitivamente el rendimiento laboral tiene mucha relación con la motivación (Nuñez y Luperdiga 2014).

En su investigación: plan de capacitación para mejorar las competencias genéricas de los jefes de áreas y personal de mando en la empresa sociedad agrícola Viru S.A. demuestran que: en una muestra de 123 personas entre jefes y mandos medios dentro de la empresa existe deficiencias que ayudan a buscar soluciones mediante la capacitación donde se minimiza problemas y se mejora competencia (Pasquel y Otiniano, 2015).

En el trabajo de investigación “relación entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental”, se midió el desempeño laboral de los empleados en relación con sus comportamientos, el mismo fue

aplicado a los jefes de la dependencia para que estos evaluaran el desempeño de los subordinados en una escala de calificación desde siempre a nunca, evaluando los comportamientos, conocimiento del puesto, disponibilidad, calidad, objetividad, independencia, negociación, confiabilidad, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, y compromiso; concluyo: que el desempeño laboral de las instituciones gubernamental no se relaciona con la cultura organizacional lo cual fue objeto de estudio, por lo tanto, una variable no incide sobre la otra, aceptándose la hipótesis nula (H_0) afirmándose la no existencia estadísticamente significativa del 0.05 entre el desempeño laboral de los colaboradores de la institución y la cultura organizacional (Figueroa, 2015).

El desempeño laboral como conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por el individuo para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad, señalando el desempeño laboral se centra en el comportamiento y en las tareas realizadas por el trabajador, enfocándose gran parte en organizar resultados alcanzados por sí mismo. De acuerdo con ello, menciona que existe dos tipos de desempeño laboral: centrado en medición de resultados obtenidos en el trabajo, valora los comportamientos como habilidades, actitudes y capacidades del trabajador (Aguirre, 2015; Lado, 2015).

En ese contexto, la investigación sobre competencias de recursos humanos en la gestión pública. Se estudian las políticas de desconcentración de procesamiento de información financiera y administrativa, donde los resultados muestran un alto grado de importancia de conocimientos sobre Sistema Integral de Ad-

ministración Financiera (SIAF) y habilidades para su manejo; al mismo tiempo expresan un alto grado de compromiso con la gestión y la función que realizan (Perea, 2014).

Así mismo Vásquez (2013) menciona en el presente estudio el deficiente clima laboral del trabajador de la municipalidad distrital de Laredo, que el trabajo personalizado individual y la crisis de identidad institucional, se plasma en relaciones inadecuadas personales, el cual determina que la organización municipal, muestre deficiente cooperación e integración colectiva armónica.

Una mirada a la gestión educativa local en el marco de la descentralización: el caso de dos municipios en el Perú; este estudio muestra una serie de dificultades para instaurar el modelo de gestión gerencial, al no contar con una burocracia calificada; en un contexto en que la educación en América Latina, en los gobiernos regionales y locales de contar con iniciativas de gestión descentralizada de la educación. Es así que en las dificultades de un modelo gerencial en municipalidades debe ser superada en la burocracia calificada mediante sistema meritocrático (Muñoz, 2013).

El estudio que se desarrolló en la Universidad Nacional de Trujillo, con el personal nombrado administrativo, se determinó la relación que existe entre cultura organizacional y satisfacción laboral, donde uso el modelo de perfil organizacional (OCP), adaptado por Sarros et al. (2005) y uso escala de satisfacción de Cooper, Rout y Faragjer 1989, siendo su conclusión que existe relación directa de 0.122 entre satisfacción laboral y cultura organizacional en la Universidad (Calvonapon, 2016)

En su presente estudio menciona que los alumnos de primaria obtienen mayores notas al menos en cursos cognitivos, cuando un progenitor tenga un horario laboral estándar y este resultado va acentuado cuando la madre es la que tiene el horario laboral estándar y no el padre (Cladellas, 2017).

Ventajas del coaching en su empresa, es un sistema de liderazgo a nivel personal y equipos de trabajo, sirve en forma particular para seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. Aunque debe emplearse como retroalimentación cuando haya deficiencia de desempeño laboral, lo cual causaría bajo rendimiento laboral, por lo que debe emplearse todo el tiempo para mantener el buen nivel laboral y mejorar la productividad en todo momento (Barroso, 2015).

La satisfacción laboral de los servidores públicos en Tungalua es por la inmensa complejidad del entorno del trabajo de los funcionarios públicos, donde demanda personal moderno, competitivo, comprometido con la institución, que goce de autonomía en su trabajo. En el caso de las instituciones públicas es preciso adaptarse a los cambios, para así poder satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Las consecuencias más conocidas son el estrés y el síndrome de quemado, siendo estos traducidos en absentismo laboral, rotación y abandono (Zamora, 2015).

Concluye que en su investigación de ejercicio comunicativo que: la comunicación pública se da en el escenario de lo público y esto es una necesidad interna para mejorar el ambiente laboral, mientras que información es requisito indispensable para relacionarse con los ciudadanos. El coaching y *Assessment center* con

buena comunicación definitivamente mejora el rendimiento laboral, desempeño, liderazgo, etc. (López, 2017).

Con el fin de conocer la medida productiva del empleado y poder mejorar el rendimiento futuro; que el desempeño laboral como procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar, influye los atributos, comportamientos y resultados relacionados al trabajo, así como el grado de absentismo (Ramírez, 2017).

Por consiguiente un estudio de nivel descriptivo relacionado con la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain Guayaquil de Nestle Ecuador, midió el nivel de satisfacción laboral mediante encuestas y entrevistas, donde concluyó, afirmando que el espacio investigado es un excelente lugar de trabajo, hay un compromiso con la empresa de un alto grado, oportunidad de crecimiento, manejo efectivo de recursos humanos y excelentes relaciones interpersonales entre colaboradores (Falcones, 2014).

En un estudio, relacionado con las estrategias metodológicas, se identificó que permite mejorar el clima organizacional de la UNSM-T; que los modelos de Likert, Herzberg y Lewin, ofrecen la posibilidad de resolver el problema planteado; así mismo indica que le sustento del cambio obedece a un aprendizaje colectivo, con enfoque de gestión y recursos humanos; la motivación y satisfacción laboral surgen de fuentes internas y de condiciones que proporcionen el clima organizacional (Farro, 2012).

De similar forma, un estudio demostró, que para medir la satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall (1979), se trabaja con la parte: intrínseca y extrínseca, de los profesionales de las diferentes empresas. Esta investigación concluye que: la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) eleva el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una organización (Oscoco, 2015).

La inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral de la unidad microfinanciera Credimujer región la Libertad de la ONG Manuela Ramos – Trujillo, Perú; demuestra que: la inteligencia emocional influye significativamente en el desempeño laboral. Se demuestra que la inteligencia emocional más normativas, más responsabilidad social empresarial, perfilan el puesto y el desempeño laboral (Saldaña, 2015).

Relación de satisfacción laboral y cultura organizacional en trabajadores universidad nacional de Trujillo, donde muestra que existe correlación directa positiva, poco significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral de dichos trabajadores, nivel de significancia es 0.076 (Carazas, 2016).

Impacto del perfil del emprendedor sobre el rendimiento de las sociedades laborales, acá el investigador indica que existen características definitorias del perfil del emprendedor que a su vez inciden en forma significativa y positiva sobre el rendimiento. Menciona también que el modelo de rendimiento global incluye a variables como autoestima, habilidades, conocimientos relacionados con la empresa, lo que resulta significativos e influye positivamente en el rendimiento global de la empresa (Generelo, 2016).

En la investigación sobre influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal, indica que el desempeño laboral es una característica positiva del talento humano y que estos factores soportan la gestión (Salas y Silva, 2016).

Este programa “se originó en la primera y segunda guerra mundial, mediante estrategias y procesos relevantes, que luego fueron adoptados por las organizaciones”, está definido por las siguientes características técnicas que evalúa el comportamiento individual y grupal de un individuo, en proceso de selección que buscan candidatos con habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo; sin embargo como *Assessment center* se genera en el Ministerio Británico de la Guerra y el *office of* estratégico *services* de los Estados Unidos, en su afán de asegurarse que los líderes militares elegidos por ellos mismos fueran efectivos; con el tiempo se afinó esta metodología como entrenar profesionales, en los años 1979; donde los expertos implementaron directrices, consideraciones éticas y guías de entrenamiento (Paut, 2014).

Otra definición de *Assessment center*: “es una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas donde los juicios hechos acerca de su conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicas desarrolladas para su evaluación” (Bray y Thornton III, 1989; p. 25). El *Assessment center* definitivamente afirma que ayuda a construirnos, a conocernos y desarrollar el autocontrol y control para desarrollo de retos locales y globales de liderazgo corporativo; siendo una herramienta metodológica y no un espacio.

Un proceso de selección para cargos gerenciales: comparación entre practicas llevadas a cabo en 1997 y 2006 en Cali; indica que debido a los cambios globales y exigencias del mercado, se requiere de procesos de selección de cargos gerenciales cada vez más efectivos, para responder de manera eficaz a la organización; donde encontró que habían variaciones en las prácticas de selección para gerentes relacionadas con el mundo globalizado, tales como disminuir el tiempo de proceso de selección, involucrar a otros cargos y áreas distintas a la de recursos humanos, técnicas de acuerdo a la exigencia de la organización y el cargo, procurar que los candidatos se acerquen más al perfil, evaluar competencias más allá de las características de personalidad, para garantizar el éxito de la selección. Sin embargo, se sigue manteniendo la tendencia a implementar procedimientos y técnicas pocos reflexivos (Enríquez, 2006).

Maslow se centra más en el comportamiento humano, donde las necesidades insatisfechas influyen en la conducta; Myers tiene aspectos similares a los de Maslow, con buscadores de crecimiento, de mantenimiento, donde haya proporción de condición de motivación; Aldelfer concluye que cuanto menos satisfechas están las necesidades, más se las desea como por ejemplo: existencia, relación, crecimiento; las personas en su afán de crecimiento muchas veces cometen errores, sin embargo este es el camino a la perfección y con buenos guías y metodología de *assessment center* se logra más rápido; Frderick Herzberg, se refiere a factores higiénicos o de mantenimiento (condiciones de trabajo, status, etc.), factores positivos (logros, reconocimiento, responsabilidad, etc.).

Douglas Macgregor (Teoría de X y Y); indica que el ser humano promedio muestra un disgusto en el trabajo y tratará de evitarlo si es posible, los cuales tienen causas y consecuencias; Teoría Z de William Ouchi, basada en principios como el compromiso del empleo para toda la vida, lentitud de la evaluación y promoción de personal, consenso, responsabilidad compartida, total atención a los empleados; esta teoría permite superarse para la empresa y para el propio bien del personal.

Compartir los objetivos similares o los mismos, organizar equipos de trabajo, disfrutando de lo que se hace, satisfaciendo la tarea cumplida, siendo características de la cultura Z, abriendo posibilidad de mejorar en el rendimiento del trabajo. Concluyendo que el modelo de gestión por resultados es mejor que el tradicional, además profundiza en necesidades y desarrollo del recurso humano idóneo; alineado a las estrategias organizacionales optimizando el recurso humano (RRHH), conllevando a niveles de competitividad y mejora del clima laboral. Posesiona la marca en forma sostenible, acopla y adapta al personal en el proceso de inducción y desempeño laboral, dando motivación al trabajo al personal; genera contrataciones idóneas, generando sentido de compromiso, compensación y remuneraciones justas y equitativas según el perfil del puesto (Matías, 2013).

El modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí; menciona que es importante exista información para realizar el trabajo en base a normativas correspondientes a servidores públicos, las competencias labora-

les son herramientas que ayudan para que las personas ocupen de acuerdo con su perfil de puesto (Marcillo, 2014).

En esta edición menciona que, de acuerdo a una gestión pública deficiente en el Perú, el estado moderno tiene que estar al servicio de las personas donde debe tener una Visión, una gestión pública orientada a resultados, con presupuesto para resultados, para lo cual se recurre a la simplificación administrativa, servicio civil meritocrático, gobierno abierto, electrónicos articulados interinstitucionalmente (Presidencia del Consejo de Ministros – Gobierno del Perú, 2016).

Diagnóstico de la Gestión Municipal, alternativas para el desarrollo; concluye que: en el entorno institucional insuficiencias en manejo de proyectos de apoyo financiero, asistencia técnica y programas de capacitación; el proceso de descentralización exige a los gobiernos nacional un mayor apoyo técnico.- Mientras que en planeación, cuentan con dicho instrumento en un 75% sin embargo el planeamiento es en un 45%, en este sentido es el ministerio de economía y finanzas (MEF) el órgano de apoyo; en Recursos Humanos en el marco de encontrar gobiernos locales eficientes, eficaces y competitivos, donde el promedio de nombrados es 55%, 25% es contratado o nombrado profesional (Torres, 2005).

El presupuesto participativo y calidad d de gestión de recursos públicos en las municipalidades distritales región Ayacucho 2009-2013; menciona que existe la plena capacidad de trabajar adecuadamente en el conflicto, sin rehuir, enfrentando y estimulando el proceso de desarrollo y aprendizaje social, para eso la ca-

pacidad de convertir demandas, valores y motivaciones conflictivas en acciones coherentes, al mismo tiempo concluye la calidad de gestión de recursos públicos en municipalidades distritales de Ayacucho es influenciada por el presupuesto participativo. En una gestión pública donde se buscan resultados y con factores como recursos humanos se debe orientar a un aprendizaje social (Bringas, 2014).

Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú, menciona sobre la gestión del conocimiento, lo cual significa que innovar es obtener beneficios usando recursos del conocimiento (Morales, 2014; Céspedes, 2008).

¿Que implica hacer ciencia política desde el sur y desde el norte?; indica que existe una volatilidad de mediciones en sistemas de partidos escasamente institucionalizados, donde existe condiciones de trabajo académico en el sur es bastante acelerado empiezan a tener impactos en la ciencia política en américa latina (Tanaka, 2015).

Promueve el manual de clasificadores de cargos en su municipalidad distrital en el cusco, amparado por el DS 043-2004 presidencia del consejo de ministros (PCM), donde muestran lineamientos y para elaborar y aprobar el cuadro de asignación de personal (CAP) por la propia entidad (Municipalidad Distrital de Echarrati, 2015).

Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del instituto de investigación de la amazonia peruana, apli-

có cuestionario de clima organizacional de Sonia Palma (1999) y de satisfacción laboral de Price adaptado al contexto peruano de Alarco (2010), donde concluye que en una institución el clima organizacional es un factor indispensable, por que influye en la satisfacción laboral, donde existe una vinculación causa efecto positivo y que esto determina redefinir políticas de gestión y de dirección en la institución (Tenazoa, 2013).

Los riesgos psicosociales del desempeño laboral de los servidores públicos y auxiliares de servicio de la fiscalía provincial de morona Santiago, en el cuarto trimestre del año 2014; donde concluyen que los psicosociales son causas principales del mal desempeño laboral, deteriorando la estabilidad emocional y cognitiva, perjudica la salud física y mental, ocasiona mal manejo de la inteligencia emocional y por ende los problemas familiares (Maldonado, 2016).

El clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en los diferentes niveles jerárquicos concluye que si existe significativa correlación y positiva entre variables al mismo tiempo existen diferencias estadísticas significativas que los que ocupan cargos jerárquicos mayores perciben mejor la variable clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. Al existir variables psicosociales favorables en la institución pública la satisfacción laboral sería mucho mejor (Castillo, 2016).

Elaboración de una batería metodológica estructurada de *Assessment center* con sus respectivos reactivos para el desarrollo de competencias gerenciales para Pronto Group Internacional

S.A., donde concluye: que uso 4 reactivos diseñados en base a categorías expuestas (Sánchez, 2015).

Asuntos de negocios críticos a través de rostros humanos de gestión; concluye que existen estilos gerenciales de trabajo de satisfacción y desarrollo en Europa y en Estados Unidos (Boz, 2013).

Los criterios para la información de un servicio de *Assessment center* para el desarrollo gerencial, concluye que: podría ser implementado para servicio profesional con desarrollo de competencias de liderazgo para cargos de supervisores y gerentes de empresas (Toro, 2016).

Selección de Recursos Humanos, indica que existen múltiples formas y técnicas de selección de personal, mediante procesos, hasta el contrato o el rechazo. Entonces el *Assessment center* definitivamente es una gran ayuda como herramienta de evolución para los cargos de decisión en las instituciones públicas, el cual moldea los estilos gerenciales (Salinas, 2017).

Capítulo 2

Procedimiento para conocer la gestión de los recursos humanos basados en Assessment y el mejoramiento del rendimiento laboral

La presente investigación se caracteriza por haber sido de tipo básica. El diseño es no experimental, de nivel descriptivo-propositivo con enfoque cuantitativo.

Operacionalización de las variables

Variable 1

Definición conceptual Assessment: Técnicas para evaluar el comportamiento individual y grupal de un individuo, en proceso de selección que buscan candidatos con habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo (Pautt, 2014).

Definición operacional Assessment: Procedimiento para selección de candidatos, con habilidades y competencias para cubrir puestos de trabajo.

Dimensiones sobre el Assessment:

Regularidad de comportamiento observados.

Indicadores de medición del Assessment:

Conducta y comportamiento de los sujetos.

Interacción de miembros de la instrucción en el rendimiento laboral.

Variable 2

Definición conceptual del rendimiento laboral: resultado total y final de un trabajador que concluye la labor en un periodo de tiempo determinado (Díaz & Orihuela, 2014).

Definición operacional del rendimiento laboral: Evidenciar el puesto de trabajo, sus funciones y su productividad, observado a través de tareas individuales y de comportamientos.

Dimensiones sobre el rendimiento laboral

Resultado de tarea individual

Comportamiento

Características y actitudes personales

Indicadores de medición del rendimiento laboral

Rendimiento de una persona.

Propiciar clima adecuado de trabajo.

Demostrar identificación con la visión institucional.

Ser solidario, empático, con los problemas de los demás.

Demuestra sinceridad y lealtad.

Posee principios morales y éticos.

Se autoevalúa y corrige su comportamiento.

Eficiencia.

Responsabilidad.

Población y muestra

Según Rivero (2018), la población se refiere a un grupo de componentes cuyas propiedades serán examinadas dentro del desarrollo del tema de investigación, ese contexto la población y la muestra que tomamos fue de 20 funcionarios públicos de la municipalidad distrital de Shanao del rio mayo, entre ellos funcionarios de diferentes niveles jerárquicos dentro la organización.

Recopilación de datos

Técnica

Para poder recopilar los datos demuestra investigación, hemos utilizado la encuesta, el mismo que nos permitió optimizar el tiempo.

Instrumento

De acuerdo con Tamayo (2018), el cuestionario tiene los elementos necesarios que permiten separar ciertos problemas que nos importan, esencialmente reducen la realidad a un número de datos fundamentales, precisando el objeto del estudio; es por ello que utilizamos esta herramienta que nos permitió obtener información de primera mano (funcionarios de la municipalidad), lo que nos permite afirmar y dar confianza sobre los resultados que se obtuvieron.

Prueba de confianza

Briones (2000) manifiesta que la confianza nos brinda la seguridad de los resultados obtenidos tomando en consideración los procedimientos del estudio de investigación. Asimismo, Hidalgo (2005), considera que la confianza del uso de los procedimientos de observación, sirven para describir en detalle lo que está ocurriendo en un contexto particular, teniendo en cuenta el tiempo, el lugar y el espacio. Por lo tanto, la confiabilidad de la variable 1 – *Assessment center*, fue de 0.67 (Confianza medianamente baja) y de la variable 2-rendimiento laboral, fue de 0.89 (confianza alta).

Prueba de validez

De acuerdo con Arribas (2004), el grado de aplicabilidad de una herramienta de medición, es la cantidad que realmente puede calcular o cumplir el propósito para el cual fue construida. Este término también puede relacionarse con el contenido o la estructura del instrumento.

Se utilizará el juicio de expertos para determinar si se han cumplido los criterios de coherencia, congruencia, suficiencia, pertinencia, claridad y pertinencia en la validación de los instrumentos.

Tabla 1. Resultados de validación por juicio de expertos de acuerdo con cada uno de los criterios: para el cuestionario de Assessment Center y Rendimiento laboral.

Criterio	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Sumat.	Prom.	%
Claridad	5	5	5	5	5	25	5	100
Objetividad	5	5	5	5	5	25	5	100
Actualidad	4	5	5	5	4	23	4.6	92
Organización	5	4	5	5	5	24	4.8	96
Suficiencia	4	5	5	5	5	24	4.8	96
Intencionalidad	4	5	5	5	5	24	4.8	96
Consistencia	5	5	5	5	4	24	4.8	96
Coherencia	5	5	5	5	5	25	5	100
Metodología	5	5	4	4	5	23	4.6	92
Pertinencia	5	5	5	5	5	25	5	100

Fuente: Resultados de formatos de validación de juicio de expertos. (Azang Huamán 2019).

Los jueces para la validación d expertos fueron los siguientes doctores: Juan Rafael Juárez Díaz, quien calificó con 4.7; Orlando Ríos Ramírez, con calificativo de 4.9; Rossana Hidalgo Pozzi, con calificativo de 4.9; Norman Soria Bardales, con calificativo de 4.9; y; José Manuel Delgado Bardales, con calificativo de 4.8.

Pasos para iniciar la recopilación de los datos

Una vez iniciado el proyecto de tesis con la Universidad César Vallejo, luego de emitido la resolución por la misma, para la ejecución, se coordinó con el alcalde de la municipalidad distrital de Shanao para la ejecución de la propuesta de tesis, el cual emitió una resolución para la ejecución, se identificó los colaboradores de la municipalidad, se hizo la encuesta, el análisis del mismo y resultados de los mismos.

Herramientas para el procesamiento de los datos recopilados

Se ordenó y analizó la presente investigación con técnicas estadísticas descriptivas y se presentan en tablas de frecuencias, gráficos entre otros que resulten para un mejor análisis, visualización de resultados de la presente investigación. Se hizo uso de la estadística descriptiva para los datos nominales, tales como rangos, margen de error, desviación estándar, porcentajes, haciendo uso de gráficos de barras.

Aspectos éticos

La presente investigación es de autoría del doctorado, producto de asesoría de la presente investigación y de la Universidad César Vallejo como ente rector de educación e investigación. Para desarrollar la presente investigación se coordinó con el alcalde

del distrito de Shanao del Rio Mayo, el Sr. Paul López Soria; la solicitud consentimiento informado se formalizó en mesa de partes de la municipalidad, en base a ello, nuestra solicitud fue aprobada por la respectiva autoridad, bajo el consentimiento cautelar de confidencialidad de los datos y de cualquier tipo de conflicto interno entre funcionarios de la respectiva entidad, previo permiso y aceptación se procederá al recojo de información.

Capítulo 3

Resultados de los datos procesados e interpretación de la
información obtenida

Identificación del nivel de rendimiento laboral

Observamos en la tabla 2 que los niveles porcentuales para el rendimiento laboral según dimensión de resultados de tarea individual en los trabajadores de la municipalidad distrital de Shanao, fue Alto 90% (18), seguido de nivel medio con 10% (2), y bajo 0%.

Tabla 2. Porcentajes según niveles y dimensiones del rendimiento laboral en la municipalidad distrital de Shanao.

Niveles/Dimensiones	Alto		Medio		Bajo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Resultado de Tarea Individual	18	90	02	10	0	0	20	100
Comportamiento	07	35	13	65	0	0	20	100
Características y actitudes personales	17	85	03	15	0	0	20	100

Fuente: Azang Huamán, 2019.

Descripción de las características del modelo de gestión de recursos humanos

Observamos en la tabla 3 y grafico 2 que la características de la regularidad de los comportamientos observados según dimensión conducta de los trabajadores de la municipalidad distrital de Shanao, fue Buena 65% (13), seguido de regular con 30% (6), y

malo 5% (1); según dimensión comportamiento de los sujetos fue bueno con 55% (11), seguido de regular 40% (8), y malo 5% (1); según dimensión Interacción de los miembros de la institución en el rendimiento laboral, fue de bueno 95% (19), seguido de regular 5% y ninguno fue malo.

Tabla 3. Porcentajes según características del recurso humano de Assessment center basado en dimensiones, en la municipalidad distrital de Shanao.

Características	Buena		Regular		Mala		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Conducta	13	65	06	30	1	5	20	100
Comportamiento	11	55	08	40	1	5	20	100
Interacción	19	95	01	05	0	0	20	100

Fuente: Datos propios de la investigación. (Azang Huamán 2019).

Validación de la propuesta del modelo de gestión

El procedimiento de la validación de la propuesta se hizo en cumplimiento a la guía que establece la universidad Cesar Vallejo. Dicho documento (cuestionario estructurado) integra varios aspectos que fueron analizados, evaluados y calificados por 5 expertos conocedores del tema; los profesionales son los siguientes:

- Orlando Ríos Ramírez; Dr. en Gestión Universitaria.
- Sixto Alejandro Morey Trigozo; Dr. en Ciencias Políticas y Gobierno.
- Aníbal Quinteros García; Dr. en Ciencia y tecnología de alimentos.
- Norman Soria Bardales; Dr. en Gestión Empresarial.
- Rossana H Hidalgo Pozzi; Dra. en planificación y gestión.

Por otro lado, es preciso detallar la valoración de los criterios de calificación que tomaron los expertos, donde 5 es el máximo puntaje (Muy Adecuado), 4 (Bastante adecuado), 3 (adecuado), 2 (Poco adecuado) y 1 es el mínimo (Inadecuado).

Valoración de los resultados de validación

De la tabla 4 se puede indicar que el promedio global es 4.3 lo cual significa que la validación del modelo por los expertos es bastante adecuada.

**Tabla 4. Resultados sobre la validación de los aspectos del modelo,
por parte los expertos en la investigación del estudio.**

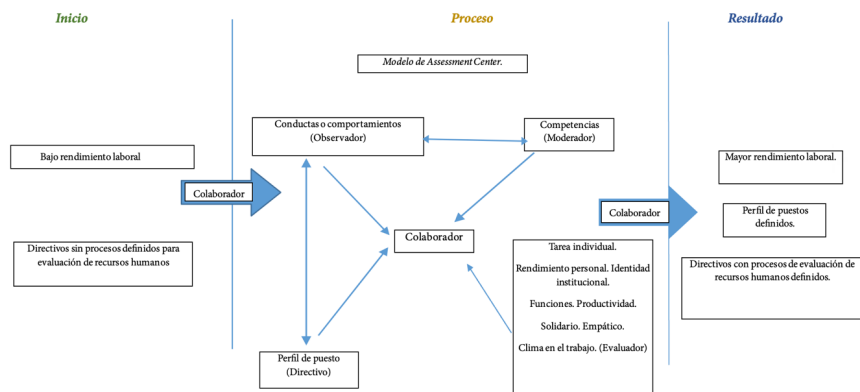
N°	Aspectos a valorar	C1	C2	C3	C4	C5	Prome- dio
1	Definición de premisas	4	4	4	5	5	4.4
2	Importancia de los componentes	4	4	4	5	5	4.4
3	Fundamentación de cada componente	4	4	4	5	5	4.4
4	Argumentos de la organización	3	3	3	5	5	3.8
5	Relevancia del componente teórico	5	4	4	5	5	4.6
6	Coherencia entre los componentes	4	4	4	5	5	4.4
7	Importancia de la normatividad	4	4	3	4	5	4.0
8	Importancia de los contenidos	4	4	4	5	5	4.4
Total promedio							4.3

Fuente: Azang Huamán, 2019.

Capítulo 4

Modelo de gestión de recursos humanos basados en el
Assessment y mejoramiento del rendimiento laboral

Representación gráfica de la propuesta de *Assessment center* en la mejora del rendimiento laboral



(Azang Huamán, 2019).

Introducción de la propuesta

La gestión institucional y la gestión de recursos humanos son tan importantes a ser investigados continuamente, puesto que la persona es el centro del desarrollo, como recurso humano y a partir de ella se puede construir sociedades con mucha participación política; donde la motivación para el rendimiento laboral es fundamental para el buen resultado de la buena gestión de la municipalidad distrital de Shanao.

El tema de recursos humanos en las municipalidades es un área dirigida en la práctica por las autoridades políticas, pues el *Assessment center* como técnica y metodología es una herramienta

de apoyo y soporte para los diferentes niveles de gestión de una organización, donde el rendimiento laboral cuente con una línea base y a partir del cual se puede ir mejorando y llegar a la eficiencia y eficacia de los trabajadores y funcionarios públicos.

La municipalidad distrital de Shanao del río Mayo, es una organización pequeña, con pocos trabajadores permanentes y no permanentes; entre aproximado de 20 a 30 colaboradores municipales; pues en épocas de ejecución de proyectos públicos se incrementan para cubrir la mano de obra local no calificada; por lo tanto, siempre es necesario contar con metodologías como *Assessment center* para evaluar el rendimiento laboral de los colaboradores.

El modelo de gestión de recursos humanos basado en *Assessment center* para la mejora de rendimiento laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de Shanao del río Mayo, da la oportunidad de conocer, mejorar, y tener en perspectiva a los colaboradores y líderes locales para asumir los nuevos retos y oportunidades a desarrollar la comunidad, donde existan evaluaciones mediante perfiles y expectativas requeridas por el gobierno local; donde la oportunidad laboral exista de acuerdo a la formación profesional y meritocrático.

El modelo de gestión planteado es mediante estrategias y fases: primero, sensibilizar a la población trabajadora y líder del gobierno local, donde se propongan cambios de paradigmas. La segunda etapa es capacitar para evaluar colaboradores y líderes de la municipalidad, donde se promuevan líderes y personal colaborador en base a los instrumentos de gestión acompañado de

un sistema de evaluación de *Assessment center* para el buen rendimiento laboral. La tercera etapa es que los colaboradores o los líderes locales se promuevan de acuerdo a su rendimiento laboral y así garantizar una gestión saludable de la municipalidad distrital de Shanao del río mayo.

Propósito

El propósito general de la propuesta es contribuir al mejor rendimiento laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de Shanao del Río Mayo.

Para esto es importante detenerse en mejorar el comportamiento de los colaboradores para incrementar el nivel de rendimiento laboral en la municipalidad distrital de Shanao, provincia de Lamas, región San Martín, así como contar con una herramienta de evaluación para fortalecer la gestión de recursos humanos en la misma localidad.

Teorías

El modelo se basa en teoría de *Assessment Center* de Pautt (2014), está sustentada en selección de candidatos por habilidades y competencias, afectivas y afectivas; en base a la conductas y comportamientos del individuo.

Mientras que la teoría de rendimiento laboral de Díaz y Orihuela; indica que el rendimiento laboral de una gestión de un

gobierno local, donde se tiene en cuenta que el *Assessment center* es una técnica e instrumento de gestión del desarrollo de personas, promoviendo el trabajo en base a capacidades, motivaciones, desempeño, oportunidades, competencias, meritocracia, donde los programas de incentivos de la mejora de gestión municipal, donde existe marco normativo, clasificadores, objetivos, metas, responsabilidades, todo esto cumplido en un periodo determinado (Díaz y Orihuela, 2014).

Fundamentación

El presente estudio tiene como base la gestión de recursos humanos basado en *Assessment center* en la mejora del rendimiento laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de Shanao del Río Mayo; donde colaboradores y líderes buscan satisfacer las necesidades básicas sociales, sin embargo a veces existen muchas contrariedades, los cuales se van corrigiendo con técnicas y metodologías consideradas cada día mejores, por lo tanto los colaboradores y líderes locales se sienten comprometidos con los adelantos, globalización y mejoras sociales para el buen desarrollo comunitario.

Filosófica, el modelo está basado en la ciencia para entender que la filosofía como ciencia busca siempre la verdad a través de la razón y leyes de la razón, sin embargo tienen en cuenta especulaciones reales o irreales, no se apoya en la experiencia, ni es desordenada; la filosofía sigue un orden estricto, usa métodos para buscar y encontrar la verdad; como finalidad e interés supremo del conocimiento de la humanidad; siendo así que la gestión

de recursos humanos mediante *Assessment center* usa métodos, técnicas ordenadas objetivas para evaluar y pronosticar el rendimiento laboral y el liderazgo de las personas en las instituciones. Siendo esta tarea de reflexión continua, de los evaluadores, observador para tomar decisiones razonables.

Epistemológica, en la gestión de recursos humanos y el rendimiento laboral, hay que entender que los paradigmas obedece a panoramas de conocimiento y de ciencia, sin embargo la ciencia no son simplemente métodos de conocimiento o de sabidurías; son fenómenos socioculturales complejos de mucha amplitud, es así que domina destinos de sociedades, y; plantea problemas de límites y traspase de límites de nuestras sociedades.- En el caso de la municipalidad distrital de Shanao, por ser sociedad compleja multicultural (mestizos y quechuas), incluidos descendientes de Brasil; son construcciones sociales con cosmovisiones diferentes, mitos y tradiciones entremezcladas; creencias, religiones, religiosidades o deidades diferentes, sin embargo esto es unida por el desarrollo en base a las políticas locales y las corrientes globales.

Shanao al tener un municipio pequeño, el trabajo grupal se organiza rápidamente, los instructores del trabajo o los llamados maestros dan las instrucciones e indicaciones para construir las obras locales: es así que para construir un local comunal lo hace toda la población en actividades como el techado con palma; llamándole a esta actividad “choba choba” o ayuda mutua; tienen una cultura mezclada pero muy dinámica; la forma de vida de la población es bastante tradicional. Los saberes propios y autóctonos son más visibles en los quechuas lamas, que es parte de

la población shanahuina y de sus caseríos, por ejemplo, la solidaridad en el trabajo como la ayuda mutua para construir casas de viudas, locales comunales, hacer chacras, etc.; estos saberes son construcciones sociales que se van heredando a los hijos, tal como lo hacen con el idioma quechua adaptado a lo local.

Sociológica, nuestra sociedad tan compleja, multirracial, multicultural, etc.; pues son ambientes propicios para producir cambios y mejorar el rendimiento laboral y; en nuestras sociedades, que por naturaleza somos seres eminentemente sociales y que trabajamos en diferentes tipos de organizaciones u organización local, por lo que debemos siempre sabernos relacionar con los demás y soportarnos los unos a los otros dentro el marco de la cordura y la prudencia para así adecuarnos a las normas y reglas de los gobiernos locales y o instituciones públicas o privadas; siendo así que el *Assessment center* ayuda en la construcción de sociedades cada vez mejores.

La sociedad local espera una mejora total del comportamiento de los colaboradores y funcionarios públicos, con la población en general; por lo tanto, mediante capacitaciones continuas deben ser mejorados en el marco del planeamiento estratégico.

El *Assessment center* ayuda a mejorar el trabajo en equipo, el trabajo con la población, a partir del cual se pueden construir modelos sociales de mejora continua, donde los ciudadanos asumen nuevos retos en su porvenir; esto porque los nuevos líderes sociales comprenden el entorno.

Axiológica, en la municipalidad distrital de Shanao siempre estamos en continuo dinamismo entre personas, por lo tanto los pares son formas de convivir, donde nuestros valores como respeto, honestidad, prudencia, tolerante, compromiso, etc.; son bases del buen vivir y de vivir en paz y armonía entre personas y sociedades; es así que en Shanao existen costumbres tradicionales del buen vivir como por ejemplo el compartir de los alimentos interfamiliar que tiene valor desapercibido en nuestras sociedades actuales, celebración de las fiestas patronal o fiesta de fundación del pueblo donde el compartir de alimentos y experiencias interindividual son muy fluidos; pues aquí promueven los valores sociales e institucionales promovidas por la Municipalidad. El *Assessment center* como metodología para el desarrollo de los colaboradores ayuda a construir conocimientos locales a partir de problemas locales cotidianos de los colaboradores, a partir del cual se generan compromisos de formar ciudadanos independientes generando valores sociales.

Psicológica, el estudio de la gestión de recursos humanos en el rendimiento laboral, obedece a situaciones objetivas y racionales, sin embargo, lo emocional muchas veces se muestran en los grupos sociales y en especial en colaboradores públicos; sin embargo, por ser ciencia compleja, tienen diversas ópticas y perspectivas como la psicología social, la historia de los gobiernos locales, historia de los diferentes niveles de gobierno, el costumbrismo social, etc. Los colaboradores de la municipalidad distrital de Shanao son un caso que realmente llama la atención, en vista que su rendimiento laboral es elevado sin embargo el comportamiento nivel medio para el rendimiento laboral fue de 65%; que segu-

ramente es influenciado por un pasado común y tradicional, en la cual el *Assessment center* como metodología ayuda mediante los programas de capacitación para la construcción institucional debe mantener énfasis en los colaboradores públicos para la mejora de los comportamientos como parte del proceso de aprendizaje en la municipalidad distrital de Shanao.

Pedagógica, pues el gobierno local, cuenta con instrumentos de gestión y en base a ellos se hacen mediciones para promover el personal, sin embargo al no contar con sistemas meritocrático definidos, pues los trabajadores y los mismos líderes desvían su accionar frente a las políticas institucionales y muchas veces frente a las buenas costumbres y costumbres educativas de nuestra sociedad local y o global; por lo tanto los funcionarios públicos deben mantener estrategias educativas y humanas, orientada a metas institucionales, con conductas controladas y un ambiente humanamente posible y consciente; donde el actuar del funcionario público de diferentes niveles actúe educadamente y llegue a la población por la cual ha sido elegido legítimamente. Promoviendo propuestas de modelos educativos desde un gobierno local y a partir de la propuesta de modelos de gestión de recursos humanos basado en *Assessment center* ayudaría a diseñar y proponer a las unidades educativas locales introducir temas nuevos para la curricular escolar local; todo esto con el fin de enseñar e insertarse dentro del proceso de gestión educativa local.

Espiritual, actualmente el *Assessment center* es parte de la gestión de recursos humanos, por lo tanto, los sujetos son evaluados en aptitudes y actitudes para asumir responsabilidades institucionales públicas o privadas, es así que en un mundo glo-

balizado, considerando también que cada individuo es diferente, se debe orientar el desarrollo en base a la fe interna que cada persona tiene, respetando su religión o religiosidad que puedan tener. Cada individuo tiene una forma de ser diferente, sin embargo, la Fe o su desarrollo personal o grupal espiritual hace que sean ciudadanos eminentemente participantes de grupos sociales o grupos religiosos, donde el *Assessment center* ayude a construir personas que vivan en comunión consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con Dios o con el creador superen.

Pilares

Integración. De acuerdo al *Assessment center* en la gestión de recursos humanos, la integración de las partes de un cuerpo para contrarrestar fuerzas adversarias es indispensable, por lo tanto una forma de integrarse es en base de un entendimiento conjunto e íntegro de los instrumentos de gestión de la municipalidad y a partir de ello desarrollar el servicio público en la mejora de los ciudadanos y la comunidad; siendo este modelo que no ve solamente al individuo, si no todo el equipo de trabajo en su integridad; lo cual ayuda para lograr metas y visiones conjuntas en beneficio comunitario.

Autoayuda. Determinamos que en el Distrito de Shanao existe el llamado “Choba Choba” una forma de autoayuda de la organicidad de los quechuas Lamas (Shanao y comunidades de la jurisdicción de Shanao); siendo esto determinante para el desarrollo solidario de las personas y de la sociedad.- Esta autoayuda

es motivada principalmente por los moradores locales en casos de enfermedades, accidentes, construcciones de casas de viudas, detención de personas de malvivir para su reforma o para entregar a la justicia; esta forma solidaria de vida comunitaria hace que la sociedad construya su costumbre diferenciada con otras comunidades, todo esto semejante a los procesos contruidos mediante assesment center.

Optimización de Recursos. Cuando los líderes y trabajadores de la municipalidad distrital de Shanao conozcan con mayor precisión los instrumentos de gestión de su municipalidad, pues pueden alimentar o retroalimentar cada cierto tiempo para su mejora continua; al mismo tiempo determinando las metas a trazarse por la gestión de la autoridad local, pues todos los colaboradores hacen sus mayores esfuerzos como servidores públicos para optimizar recursos y beneficiar a su población. Siendo el *Assessment center* una forma muy eficiente de la mejora del rendimiento laboral de los colaboradores centrado en el modelo evaluativo de los observadores, moderador y la decisión de la autoridad local.

Trabajo en equipo. Este tipo de trabajo se debe continuar motivando debido a que los niveles de esfuerzo y los resultados de eficiencia y eficacia son mayores cuando los equipos trabajan para construir metas definidas.- siendo necesario acá la participación del líder donde dé a conocer con precisiones los resultados finales a lograr por la gestión y que la gestión es el esfuerzo de todos, es así que la municipalidad distrital de Shanao muestra una gestión comprometida con los colaboradores, donde el trabajo en equipo es fuerte y solidario.

Principios

Igualdad. Bajo este principio todos los ciudadanos tienen el derecho de participación democrática desde las elecciones hasta la participación ciudadana en las obras públicas. Este principio da derecho a gozar de los beneficios públicos sin diferencia de raza, sexo, condición social, condición política, etc.

Equidad de oportunidades y de género. Pues la participación de oportunidad y equidad de género está ligada a las normas de participación ciudadana para asumir los retos de una gestión municipal; es así que la participación de la mujer está presente en las regidurías, en las reuniones de planes de desarrollo, planes concertados, reuniones locales para trabajos locales comunitarios. Es claro y sobreentendido que la equidad de oportunidades y de género es dar más oportunidades al que más lo necesita, para que el ciudadano pueda responder con resultados de una mejor forma la gestión municipal distrital de Shanao.

Interculturalidad. Shanao del río Mayo es un distrito donde conviven mestizos y quechuas; esto conlleva a un desarrollo social complejo donde existen visiones o cosmovisiones diferentes a ser concertados para el desarrollo del distrito y sus comunidades; pues para esto el *Assessment center* ayuda a construir herramientas de evaluación de personal para que el desarrollo sea conjunto y armónico entre ambas culturas. Siendo este modelo una respuesta a la interculturalidad de dos etnias (mestizos y quechuas) que facilitan el nexo de coordinaciones con el gobierno local, para que sean satisfactorias.

Características

El modelo está basado en procesos de cuatro etapas donde participa el colaborador, como parte del recurso humano a ser evaluado.

El Observador es aquel que evalúa las conductas y comportamientos del colaborador, el moderador evalúa las competencias, el evaluador asegura que el colaborador se mantenga con buen rendimiento laboral, identidad institucional, asuma sus funciones, productividad, sea solidario, empático, y apoye en mantener un buen clima en el trabajo; a diferencia de los directivos son quienes definen el perfil del puesto.

El modelo está caracterizado en la conducta y comportamiento de los sujetos evaluados para asumir responsabilidades en la mejora del rendimiento laboral dentro la gestión de la municipalidad distrital de Shanao. El presente modelo propuesto se caracteriza principalmente en la aplicación del *Assessment center* como herramienta o instrumento de gestión de recursos humanos para mejora del rendimiento laboral del colaborador, donde hay moderador y observadores de personas y de grupos de personas evaluadas en base a competencias y perfil del puesto, para determinar al final un resultado de la mejora de la gestión municipal del distrito.

Al principio este modelo estaba caracterizado por lo efectivo que era la persona principalmente porque se usaban en las guerras, luego al ser adoptados por las organizaciones y o empresas

se evalúa el comportamiento individual y frente al grupo, donde también la afectividad es parte del proceso de selección dentro las habilidades y competencias para cubrir los puestos de trabajo.

Contenidos

Las partes del modelo de gestión de recursos humanos basados en *Assessment center* en el rendimiento laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Shanao, son tres:

Inicio. Al existir el bajo rendimiento de los trabajadores de la municipalidad distrital de Shanao y los directivos sin procesos para evaluación de recursos humanos en la municipalidad distrital de Shanao, este es el punto de partida para iniciar un proceso de evaluación de *Assessment center* a los colaboradores de la municipalidad distrital de Shanao; esto se conlleva con ayuda y la voluntad de todos los participantes.

Proceso. En este proceso existe cuatro actores principales incluyendo el quinto como actor principal a ser evaluado (el colaborador).

El observador que evalúa las conductas y comportamientos desde el principio hasta el final del colaborador; el moderador que evalúa las competencias de los candidatos, el o los directivos que proponen el perfil del puesto para el colaborador, y por últimos el evaluador que registra una serie de indicadores como rendimiento de personal, identidad institucional, funciones, productividad, solidario, empático, clima en el trabajo.

Resultado. Los directivos cuentan con procesos de evaluación de recursos humanos definidos, así como el perfil de puesto para el colaborador, al mismo tiempo se conoce el mayor rendimiento laboral de los colaboradores.

Propuesta de modelo de gestión de recursos humanos basado en Assessment center en la mejora de rendimiento laboral en la municipalidad distrital de Shanao del Rio Mayo.

N° Propuestas	Estándares de mejora	Indicadores de mejora	Acciones de mejora	Actividades	Responsable de la actividad	Tiempo: Inicio-Final	Presupuesto S/.	Financiación	Responsable del seguimiento
P.001 Capacitación Motivacional.	Participación	Número de invitados frente a número de colaboradores.	Premios e incentivos frente a los comportamientos.	Reconocimientos	Alcalde y Capacitador.	Año 1	700.00	Municipalidad	Alcalde y administrador
P.002 Capacitación Gestión de Recursos Humanos	Mejores relaciones interpersonales, interáreas.	Verificar las relaciones interpersonales y sus comportamientos	Construcción de conocimientos intergrupales y de buen comportamiento.	Cumpleaños	Administrador y Capacitador	Año 1	2400.00	Municipalidad	Administrador
P.003 Capacitación Assessment Center y Rendimiento Laboral	Cargos de acuerdo a perfil del puesto y de acuerdo con resultados de Assessment Center.	Trabajadores respetuosos y de alto rendimiento en la gestión pública.	Cuadro de asignación de personal	Mejora de Remuneración	Alcalde, Administrador y Capacitador	Año 2	— — — — —	Municipalidad	Alcalde

Propuesta de modelo de gestión de recursos humanos basado en Assessment center en la mejora de rendimiento laboral en la municipalidad distrital de Shanao del Rio Mayo.									
N° Propuestas	Estándares de mejora	Indicadores de mejora	Acciones de mejora	Actividades	Responsable de la actividad	Tiempo: Inicio -Final	Presupuesto S/.	Financiación	Responsable del seguimiento
P.004 Retroalimentación y Capacitación Continua	Capacitación permanente y continua para asumir responsabilidades como funcionarios y colaboradores públicos	Cantidad y Calidad de colaboradores de la población objetiva invitada.	Promocionar colaboradores públicos	Incremento de personal colaborador y promover líderes locales.	Directivos Municipales	Año 2 Año 3	— — — — — —	Municipalidad	Alcalde y Administrador

(Azang Huamán, 2019).

Evaluación. El presente modelo de gestión de recursos humanos basado en *Assessment center* en la mejora del rendimiento laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de Shanao, se coordina con la autoridad local de la municipalidad distrital de Shanao para sensibilizar sobre la implementación del modelo, siendo los resultados principalmente sobre los recursos humanos para la mejora continua del comportamiento y esto conlleve a un mejor rendimiento laboral en la institución; promoviendo de ese modo el cambio actitudinal y aptitudinal de los funcionarios públicos en la institución.

Pero el cambio generado, es que los colaboradores municipales y líderes de la institución asuman compromisos mayores para el beneficio de los ciudadanos y de la comunidad; teniendo como base la gestión de recursos humanos basado en el *Assessment center* para la mejora del rendimiento laboral de los trabajadores; esto se mide cada tres o seis meses en los procesos de capacitación continua frente a su accionar de cada uno de los colaboradores municipales, la implementación es medida en base a indicadores y resultados de los instrumentos de gestión de la municipalidad distrital de Shanao.

Vigencia

La vigencia estimada de la propuesta del modelo de gestión de recursos humanos basado en *Assessment center* en la mejora del rendimiento laboral de los colaboradores de la municipalidad es de tres años, porque se tiene que sensibilizar a las nuevas autoridades locales, formar comisiones, determinar procesos a seguir, revisar y analizar el modelo periódicamente, proponer mejoras al modelo, asignar recursos y por ultimo emitir resoluciones locales a favor de la propuesta con su respectivos recursos asignados.

Retos

El modelo de gestión de recursos humanos basado en *Assessment center* en la mejora del rendimiento laboral de los colabora-

dores de la municipalidad, sea socializado con los trabajadores y líderes de la municipalidad, que se aplique el *Assessment center* como herramienta de gestión de los recursos humanos, que se realicen proyectos piloto en diferentes gobiernos locales y así fortalecer periódicamente y continuo el presente modelo propuesto. La autoridad local acepta el modelo, los colaboradores se comprometen con la implementación del modelo en forma integral, y el concejo municipal asume la responsabilidad de asignar mediante resolución municipal los recursos indispensables para el desarrollo del modelo.

Conclusiones y sugerencias

Conclusiones

El nivel de rendimiento laboral en la municipalidad distrital de Shanao según dimensiones fue, tarea individual nivel alto 90%, según comportamiento fue nivel medio 65%, y según características-actitudes personales fue alto 85%.

Las características del modelo de gestión de recursos humanos basado en *Assessment center* en la municipalidad distrital de Shanao son, característica conducta buena 65%, según característica comportamiento buena con 55% y según característica interacción de los miembros buena con 95%.

El modelo de gestión propuesto de acuerdo con la validación de los expertos es bastante adecuado para su aplicación.

Sugerencias

La implementación del modelo de gestión de recursos humanos basados en *Assessment center* para la mejora del rendimiento laboral se propone sea en forma continua previa aprobación del consejo municipal, con la debida resolución y su presupuesto de aplicación, esto debe ser reajustado a la realidad presentada y mejorada continuamente con expertos, colaboradores y principalmente la decisión política de las autoridades locales.

La gestión municipal del distrito de Shanao, como ente rector y líder, debe trabajar en el comportamiento del recurso humano, que está en un nivel medio de 65%, para mejorar el rendimiento laboral. Esto lo puede hacer mediante programas de capacitaciones permanentes, dinámicas y de construcción social de nuestro gobierno local con todos los colaboradores de la municipalidad distrital de Shanao.

A los servidores públicos, de acuerdo con las características del modelo de gestión de recursos humanos basados en *Assessment center*, la característica de conducta de 30% y de comportamiento de 40% deben ser consideradas en actividades de acción conjunta con programas de educación en liderazgo y gestión en base a la meritocracia, porque así la sociedad ciudadana local encargara los cargos públicos a personal calificado.

Referencias

- Abanto, W. (2015). *Diseño y desarrollo de proyecto de investigación – Guía de aprendizaje*. Universidad César Vallejo.
- Alarcón, D., Aldana, J., & Cortes, M. (2016). *Impacto de la implementación de un Assessment Center por competencias en la satisfacción laboral de trabajadores recién vinculados a una caja de compensación en Bogotá* [Tesis grado, Universidad Santo Tomás]
- Altenbuchner, C., Larcher, M., & Vogel, S. (2016). The impact of organic cotton cultivation on the livelihood of smallholder farmers in Meatu district, Tanzania. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 31(1), 22–36. <https://www.jstor.org/stable/26346589>
- Azang Huamán, P. (2019). *Modelo de gestión de recursos humanos basado en ASESSMENT center para mejorar el rendimiento laboral, Municipalidad distrital de Shanao, 2017* [Tesis doctorado, Unviersidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37465>
- Baon, P. (2013). *Adaptación y validación española de la entrevista MacArthur Competency Assessment Tool for Clinical Research (Mac-CAT-CR) y de un cuestionario breve para evaluar la capacidad de las personas para consentir participar en investigación* [Tesis doctorado, Universidad Complutense de Madrid] <https://hdl.handle.net/20.500.14352/37449>
- Barroso, T. (2015). *Ventajas del coaching en su empresa*. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.4002.8643>
- Boz, G. (2013). *Addressing Critical Business Issues through Strategic Management of Human Resources* [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona] <http://hdl.handle.net/10803/129128>

- Bringas, D. (2014). *El presupuesto participativo y la calidad de la gestión de los recursos públicos en las municipalidades distritales de la región Ayacucho 2009-2013* [Tesis doctorado, Universidad de San Martín de Porres] <https://hdl.handle.net/20.500.12727/1107>
- Bray, D. W. (1971). The assessment centre: Opportunities for women. *Personnel Magazine*, 48, 30-34.
- Calvanapon, A. (2016). *Relaciones entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Trujillo* [Tesis doctorado, Universidad César Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/425>
- Carazas, A. (2016). *Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Trujillo* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/425>
- Cárdenas, M., y Villacorta, A. (2017). *Mentoring y desempeño laboral en la piladora de arroz rey león – morales año 2015* [Tesis licenciatura, Universidad Nacional de San Martín] <http://hdl.handle.net/11458/2489>
- Cárdenas Rodríguez, M., Méndez Hinojosa, L., & González Ramírez, M. (2014). Evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en profesores universitarios. *Actualidades Investigativas en Educación*, 14(1), 93-114. ç
- Castillo, D. (2016). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos* [Tesis licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú] <http://hdl.handle.net/20.500.12404/5431>

- Cladellas Pros, R., Castelló Tarrida, A., Clariana Muntada, M., & Badia Martin, M. (2017). Horarios laborales de los progenitores y su incidencia en el rendimiento académico de alumnos de primaria. Efectos diferenciales del género. *Revista Portuguesa De Educação*, 30(1), 135–155. <https://doi.org/10.21814/rpe.9512>
- Coello, A. (2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*. Universidad de Guayaquil
- Díaz, R., y Orihuela, V. (2014). *Relación de rotación de personal y la productividad en la empresa Cotton textil s.a.a – Trujillo* [Tesis pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego] <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/205>
- Douglas, M. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill
- Enríquez, M. (2006). Evolución del proceso de selección para cargos gerenciales comparación entre las prácticas llevadas a cabo entre 1997 y 2006, en la ciudad de Cali. *Suma Psicológica*, 13(2), 229-244
- Figueroa, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar] <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figueroa-Leyvi.pdf>
- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain Guayaquil de Nestle Ecuador* [Tesis grado, Universidad De Guayaquil]

- Farro, R. (2012), *Estrategia de gestión basada en un enfoque sistémico y holístico para optimizar el clima organizacional en la facultad de ciencias de la salud de la UNSM-T*. Pp. 34. Tarapoto, Perú.
- Farro, M. (2010). *Estrategia de gestión basada en un enfoque sistémico y holístico para optimizar el clima organizacional en la facultad de ciencias de salud de la UNSM-T* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de San Martín Tarapoto]
- Herrera, G. (2016). *La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad Provincial de san Martín, Región san Martín, 2016* [Tesis grado, Universidad Peruana Unión] <http://hdl.handle.net/20.500.12840/400>
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultado del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010* [Tesis grado, Universidad Técnica de Ambato] <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1786>
- López, A. M., & García Bustamante, E. M. (2017). La comunicación y la información en Gobiernos locales: persistencia de prácticas difusionistas de comunicación en organizaciones gubernamentales del Valle del Cauca (Colombia). *Signo Y Pensamiento*, 35(69), 118–139. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp35-69.cigl>
- Maldonado C., Flores Camas, R., y Revelo Herrera, S. (2016). *Riesgos psicosociales en el desempeño laboral de los servidores públicos y auxiliares de servicio de la fiscalía provincial de morona Santiago, en el cuarto trimestre del año 2014* [Tesis licenciatura, UNACH] <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/1744>

- Marcillo, M. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi* [Tesis doctorado, Universidad Privada Antenor Orrego-UPAO] <https://hdl.handle.net/20.500.12759/797>
- MEF (2016). *Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal, Perú.*
- MINEDU (2014). *Marco de buen desempeño docente, Perú.*
- Municipalidad Distrital de Shanao-MDSh (2014). *Manual de organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Shanao, Perú.*
- Municipalidad Distrital de Shanao-MDSh (2014). *Plan de Desarrollo Concertado 2014 al 2021; Municipalidad Distrital de Shanao, Perú.*
- Municipalidad Distrital de Shanao-MDSh (2016). *Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Shanao, Perú.*
- Munoz, F. (2013). *Gestión educativa y descentralización, Perú.*
- Morales, O. (2014). *Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú.* ESAN Ediciones.
- Oscoco, L. (2015). *Determinar la relación entre responsabilidad social y satisfacción laboral en una organización, Pp. 98.* Lima – Perú [Tesis maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)] <http://hdl.handle.net/10757/594638>
- Pautt, T. (2014). Los Assessment Center: Una metodología para evaluar directivos. *Journal: REAL (Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo)*, 3(1)

- Pablos, G. (2016). *Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres* [Tesis doctoral, Universidad de Extremadura]
- Pasquel, P. y Otiniano Q. (2015). *Plan de capacitación para mejorar las competencias genéricas de los jefes de áreas y personal de mando en la empresa sociedad Agrícola Virú S.A.* [Tesis licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]
- Perea, G. (2014). *Estudio de las competencias de los recursos humanos en las buenas prácticas del sistema de administración financiera en las Municipalidades Distritales de Soplín y Capelo de la Provincia de Requena, año 2014* [Tesis maestría, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana] <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/3806>
- Presidencia del Consejo de Ministros – Gobierno del Perú (2016). *Política Nacional de modernización de la gestión pública al 2021*
- Ramírez, P. (2017). *Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Gran Pajatén”, año 2017* [Tesis maestría, Universidad César Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/39532>
- Reátegui, L. (2017). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016* [Tesis maestría, Universidad César Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/935>
- Reguant, M., y Martínez-Olmo, F. (2014). *Operacionalización de conceptos/variables*. Barcelona: Dipòsit Digital de la UB

- Rivera, P. (2014). *Uso de teorías motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E. Construcciones Generales S.A* [Tesis licenciatura, Universidad Nacional Tecnológica De Lima Sur] <https://repositorio.untels.edu.pe/jspui/handle/123456789/14>
- Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carral, P., Díaz-Mendi, A., & Llorca-Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19(2), 127-134.
- Sánchez, J. (2015). *Elaboración de una batería metodológica estructurada de assessment center con sus respectivos reactivos para el desarrollo de competencias gerenciales para Prontogroup Internacional* [Tesis pregrado, PUCE, Quito] S.A.<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8510>
- Salas, F., y Silva N. (2016). *Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la Empresa Quimipiel S.A.C. del distrito de La Esperanza, Trujillo – 2016* [Tesis pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego] <https://hdl.handle.net/20.500.12759/3269>
- Saldaña Saenz, M. D. L. (2015). *Inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral de la Unidad Microfinanciera Credimujer Región “La Libertad” de la ONG Manuela Ramos* [Tesis pregrado, Universidad Nacional de Trujillo] <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/971>
- Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral : acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, 10(19).

- Tanaka, M., y Dargent, E. (2015) *¿Qué implica hacer ciencia política desde el sur y desde el norte?* PUCP
- Tantaleán, R. (2015), El alcance de las investigaciones jurídicas. *Derecho y cambio social*, 12(41).
- Tenazoa, N. (2013). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigación de la amazonia peruana* [Tesis maestría, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana] <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/3810>
- Toro, A. (2016), Criterios para la conformación de un servicio de Assessment center para el desarrollo gerencial,
- Toro, F. (2014). Criterios para la Conformación de un Servicio de Assessment Center para el Desarrollo Gerencial. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 33(2), 145-159. <https://doi.org/10.21772/ripo.v33n2a05>
- Vásquez, R. (2013). *Influencia del deficiente clima laboral en el rendimiento de los trabajadores de la municipalidad distrital de Laredo en el año 2012* [Tesis grado, Universidad Nacional de Trujillo] <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4285>
- Zamora, R. (2015). La satisfacción laboral de los servidores públicos en Tungurahua. *Bolentín De Coyuntura*, (7), 15–16. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.7.2015.583>



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



RELIGACIÓN
CICSHAL

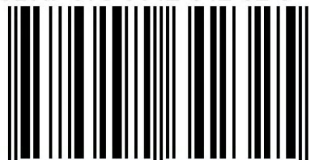
Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanidades
desde América Latina



Religación
Press



ISBN: 978-9942-642-32-5



9 789942 642325