UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Gestión de recursos humanos y productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026

TESIS

Para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública

Autora: Br. Merino Tandazo, Priciela Yaritza

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Gestión de recursos humanos y productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis (presidente)
Código ORCID: 0000-0002-9894-2180

Mg. Guerrero García, Galvani (secretario)
Código ORCID: 0000-0002-3151-806X

Mg. Infante Carrillo Rubén (vocal)
Código ORCID: 0000-0002-4611-1094

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Gestión de recursos humanos y productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026

Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido y forma:

Br. Merino Tandazo, Priciela Yaritza (autora) _____

Código ORCID: 0009-0009-3251-4827

Dr. Luy Navarrete, Wayky Alfredo (asesor) _____

Código ORCID: 0000-0003-0334-2498

Tumbes, 2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
Licenciada
Resolución del Consejo Directivo Nº 155-2019-SUNEDU/CD
ESCUELA DE POSGRADO
Tumbes – Perú

"Año de la Esperanza y el Fortalecimiento de la Democracia"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los cinco días del mes de noviembre del dos mil veintiséis, siendo las once y minutos en el aula N° 02 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes se reunieron los miembros del jurado calificador constituidos con la **RESOLUCIÓN No 0873-2026/UNTUMBES-EPG-D**, de cuatro de noviembre del dos mil veintiséis, presidido por el **Dr .EZCURRA ZAVALETA GHENKIS AMILCAR**(presidente) **,Mg. GUERRERO GARCIA GALVANI** (secretario), **Mg. INFANTE CARRILLO RUBEN EDGARDO** (Vocal).

Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis titulada: ***"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES, 2026",*** presentada por la maestranda: ***PRICIELA YARITZA MERINO TANDAZO ,*** del programa de **Gestión Pública.**

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la maestranda y después de la correspondiente, deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la maestranda: **APROBADO** por **UNANIMIDAD,** con el calificativo de **BUENO.**

Por lo anterior, la sustentante está apta para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de Maestra en **Gestión Pública** en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Títulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las doce horas y cero minutos, del mismo día, se dio por concluida la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Dr. EZCURRA ZAVALETA GHENKIS AMILCAR
Presidente
DNI 40936824
https://orcid.org/0000-0002-9894-2180

Mg. GUERRERO GARCIA GALVANI
Secretario
DNI 45101586
https://orcid.org/0000-0002-3151-806X

Mg. INFANTE CARRILLO RUBEN EDGARDO
Vocal
DNI 42734687
https://orcid.org/orcid-search/search?searchQuery=ORCID:%200000-0002-4611-1094

Informe de Originalidad del Turnitin



Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete
Código ORCID 0000-0003-0334-2498

Informe Final PRICIELA MERINO TANDAZO 2026-07-07 ok,

ORIGINALITY REPORT

10%	1%	0%	9%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universidad Peruana Unión Student Paper	3%
2	Submitted to Universidad Peruana Unión Student Paper	1%
3	Submitted to Universidad Nacional San Luis Gonzaga Student Paper	1%
4	Submitted to Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco Student Paper	1%
5	Submitted to Universidad Nacional del Altiplano Student Paper	<1%
6	Submitted to Universidad Nacional de Huancavelica Student Paper	<1%
7	Submitted to Universidad Tecnológica de los Andes Student Paper	<1%
8	Submitted to Universidad Nacional de Hunacavelica Student Paper	<1%
9	Submitted to Universidad Nacional José María Arguedas Student Paper	<1%
10	Submitted to Universidad Nacional del Callao Student Paper	<1%
11	Submitted to Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez Student Paper	<1%
12	Submitted to Universidad Nacional del Callao Student Paper	<1%
13	Submitted to Universidad Nacional de Huancavelica Student Paper	<1%
14	Submitted to Universidad Privada San Carlos Student Paper	<1%
15	Submitted to Universidad Nacional de Huancavelica Student Paper	<1%



Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete
Código ORCID 0000-0003-0334-2498

16	Submitted to Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt Student Paper	<1 %
17	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Perú Student Paper	<1 %
18	Submitted to Universidad Privada del Norte Student Paper	<1 %
19	Submitted to Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza Student Paper	<1 %
20	Submitted to Universidad Nacional Hermilio Valdizán Student Paper	<1 %
21	Submitted to Universidad Nacional de Cajamarca Student Paper	<1 %
22	Submitted to Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac Student Paper	<1 %
23	repositorio.unh.edu.pe Internet Source	<1 %
24	Submitted to Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Student Paper	<1 %
25	Submitted to Universidad Nacional José María Arguedas Student Paper	<1 %
26	repositorio.unc.edu.pe Internet Source	<1 %
27	Submitted to Universidad Continental Student Paper	<1 %
28	Submitted to Universidad Nacional de Huancavelica Student Paper	<1 %
29	Submitted to Universidad Nacional de Cajamarca Student Paper	<1 %
30	Submitted to Universidad Nacional del Altiplano Student Paper	<1 %
31	repositorio.uct.edu.pe Internet Source	<1 %
32	Submitted to Universidad Privada San Carlos Student Paper	<1 %
	Submitted to Universidad Privada San Carlos	

33	Student Paper		<1%

Exclude quotes	Off	Exclude matches	< 15 words
Exclude bibliography	On		



Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete
Código ORCID 0000-0003-0334-2498

Dedicatoria

A mis queridos padres, Teresa Tandazo Ramírez y Luis Merino Castillo, quienes con su amor, esfuerzo y apoyo incondicional han sido el pilar fundamental en cada etapa de mi vida. Este logro es también suyo, por enseñarme el valor de la perseverancia y el compromiso.

A mis adorados sobrinos, Anyelina, Snayder, Shaday, Aneysha ,Hellen, Aislin y Jese

quienes llenan mi vida de alegría y son una constante inspiración para seguir creciendo y superándome cada día.

PRICIELA YARITZA MERINO TANDAZO

Agradecimiento

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por brindarme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta importante etapa académica.

A mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y comprensión durante todo este proceso. Su confianza en mí ha sido el motor que me impulsó a seguir adelante incluso en los momentos más desafiantes.

A mi asesor de tesis Dr. Luy Navarrete, Wayky Alfredo, por su guía, paciencia y valiosos aportes académicos, que fueron fundamentales para el desarrollo y culminación de este trabajo.

A mis docentes y a la institución, por los conocimientos impartidos y las experiencias compartidas, que han contribuido significativamente a mi formación profesional.

Finalmente, a todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de esta investigación, mi más sincero agradecimiento.

PRICIELA YARITZA MERINO TANDAZO

ÍNDICE

RESUMEN xiv

ABSTRACT xv

I. INTRODUCCIÓN 16

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA 23

2.1. Bases teórico-científicas 23

2.2. Antecedentes 35

2.3. Definición de términos básicos 38

III. MATERIALES Y MÉTODOS 41

3.1. Formulación de hipótesis y definición de las variables 41

3.2. Tipo y diseño de investigación 42

3.3. Población, muestra y muestreo 43

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos 45

3.5. Plan de procesamiento y análisis de datos 46

3.6. Variables e indicadores 47

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 49

4.1. Resultados descriptivos 49

4.2. Resultados inferenciales 59

4.3. Discusión 65

V. CONCLUSIONES 71

VI. RECOMENDACIONES 74

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 76

ANEXOS 86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de estudio 44
Tabla 2 Variable 01, gestión de recursos humanos 49
Tabla 3 Dimensión 01, reclutamiento 50
Tabla 4 Dimensión 02, capacitación..... 51
Tabla 5 Dimensión 03, retención de personal 52
Tabla 6 Dimensión 04, compensación 53
Tabla 7 Variable 02, productividad laboral 54
Tabla 8 Dimensión 01, eficiencia..... 55
Tabla 9 Dimensión 02, eficacia 56
Tabla 10 Dimensión 03, efectividad 57
Tabla 11 Prueba de normalidad 59
Tabla 12 Correlación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral 60
Tabla 13 Correlación entre el reclutamiento y la productividad laboral 61
Tabla 14 Correlación entre la capacitación y la productividad laboral..... 62
Tabla 15 Correlación entre la retención de personal y la productividad laboral 63
Tabla 16 Correlación entre la compensación y la productividad laboral..... 64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Variable 01, gestión de recursos humanos 49
Figura 2 Dimensión 01, reclutamiento 50
Figura 3 Dimensión 02, capacitación 51
Figura 4 Dimensión 03, retención de personal 52
Figura 5 Dimensión 04, compensación 53
Figura 6 Variable 02, productividad laboral 54
Figura 7 Dimensión 01, eficiencia 55
Figura 8 Dimensión 02, eficacia 56
Figura 9 Dimensión 03, efectividad 58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Operacionalización de Variables 86
Anexo 2 Matriz de Consistencia 87
Anexo 3 Instrumento de recolección de datos..... 89
Anexo 4 Autorización de información 92
Anexo 5 Certificado de Originalidad 93
Anexo 6 Ficha de validación..... 94
Anexo 7 Análisis de V de Aiken..... 100
Anexo 8 Evidencia fotográfica 101

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026. La indagación fue de tipo aplicado, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo–correlacional, diseño no experimental y corte transversal; la población estuvo conformada por 227 colaboradores administrativos, de los cuales se obtuvo una muestra de 144 participantes; como técnica se usó la encuesta y como instrumento el cuestionario. En cuanto a los hallazgos descriptivos, se evidenció un predominio del nivel medio en la gestión de recursos humanos (41,0%), lo que muestra la existencia de prácticas parcialmente estructuradas que no se ejecutan de manera integral ni continua; asimismo, un 30,6% se situó en nivel bajo, evidenciando deficiencias en la planificación del talento humano, limitada capacitación, escasa retroalimentación y debilidad en los mecanismos de motivación. Respecto a la productividad laboral, predominó el nivel bajo (36,8%), influenciado por percepciones desfavorables de la compensación, insuficientes incentivos y limitada cobertura de beneficios, seguido de un nivel medio (35,4%), lo que revela una gestión parcialmente adecuada de los componentes de bienestar. Finalmente, en el análisis inferencial se obtuvo un coeficiente de 0,614 con un nivel de significancia de 0,000, evidenciando una relación positiva entre ambas variables, por lo que se refutó la suposición nula y se admitió la alterna.

Palabras clave: Compensación, desempeño, gestión, motivación y productividad.

ABSTRACT

The overall objective of this study was to determine the relationship between human resource management and labour productivity among employees of the Provincial Municipality of Tumbes in 2026. The research was applied in nature, with a quantitative approach, descriptive–correlational level, non-experimental design and cross-sectional method; the population consisted of 227 administrative staff, from whom a sample of 144 participants was obtained; a survey was used as the technique and a questionnaire as the instrument. As regards the descriptive results, the findings showed that the 'medium' level predominated in human resources management (41.0%), suggesting the existence of partially structured practices that are not implemented in a comprehensive or continuous manner; likewise, 30.6% fell into the low category, indicating shortcomings in talent planning, limited training, insufficient feedback and weak motivation mechanisms. With regard to labour productivity, the low level predominated (36.8%), influenced by unfavourable perceptions of compensation, insufficient incentives and limited benefits coverage, followed by a medium level (35.4%), indicating partially adequate management of welfare components. Finally, the inferential analysis yielded a coefficient of 0.614 with a significance level of 0.000, indicating a positive relationship between the two variables; consequently, the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis accepted.

Keywords: Remuneration, performance, management, motivation and productivity.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos (GRH) se ha consolidado como un elemento clave para la ejecución empresarial, especialmente en entidades públicas que enfrentan limitaciones estructurales y demandas crecientes por parte de la ciudadanía (Poljaševic et al., 2025). En este contexto, el Municipio Provincial de Tumbes, a pesar de su ubicación geográfica periférica y su limitado aparato institucional, representa un espacio propicio para examinar cómo la gestión estratégica del talento humano puede incidir en la productividad laboral (Ríos, 2024). Por tal razón, la indagación actual establece la conexión entre la GRH y la productividad de los empleados del municipio durante el 2026, para entender de qué forma las prácticas de administración internas impactan de alguna manera en el rendimiento laboral de los colaboradores.

El enfoque temporal de esta indagación se centra en el lapso temporal 2026; periodo en el que la municipalidad ha empezado a implementar mecanismos asociados con la modernización administrativa, la formación del personal, la mejora del clima laboral y la optimización de los procesos internos, medidas que se requieren para dar cumplimiento a un marco más amplio de políticas públicas dirigidas a la institucionalización y al perfeccionamiento de la excelencia de las prestaciones que se le presta a la ciudadanía. En este escenario, la formación continua, el liderazgo organizativo, la evaluación del desempeño o la motivación de las personas son considerados ejes que pueden impactar directa o indirectamente sobre la productividad del trabajo de los colaboradores municipales (Ortega et al., 2023).

Bajo un plano teórico, son diversos los autores que consideran el capital humano como recurso estratégico para generar valor en las organizaciones públicas. Autores como Barney (1991)y Robbins (1998), remarcaban aspectos tales como que una adecuada GRH produce incrementos sobre la eficiencia operacional, la excelencia de las prestaciones o el compromiso institucional, lo que se traduce en aumentos en los parámetros de productividad laboral.

En el ámbito internacional y nacional, estudios recientes como los de Rotea et al. (2023), Paredes (2021) y Macalupu (2025) han evidenciado una conexión notable entre una gestión eficiente del talento humano y la productividad organizacional, aunque reconocen que existen diferencias importantes según el entorno institucional y cultural de cada municipio.

En esa línea, esta indagación plantea hacer un análisis cuantificable de la conexión entre la GRH y la productividad laboral de los empleados del Municipio Provincial de Tumbes. La variable 2 está constituida por los niveles de productividad laboral en base a la ejecución de metas de la institución, de la eficiencia en función al cumplimiento de la tarea y la percepción de desempeño, en tanto que la variable 1 la componen las dimensiones más centrales de la GRH como el reclutamiento, la capacitación, la retención del personal y la compensación.

La relevancia de este estudio está en que aporta al diseño de estrategias de gestión fundadas en evidencias para el despliegue de las destrezas intrínsecas de la administración pública local. Por medio del análisis de los datos conseguidos de fuentes oficiales, encuestas dirigidas al personal y a los reportes institucionales, a través de esta se pretende generar documentación para la determinación de resoluciones en materia de RR.HH.; por consiguiente, los resultados de este estudio se proponen ofrecer recomendaciones específicas que puedan contribuir a aumentar la eficiencia organizacional y a incrementar el rendimiento del talento humano en la municipalidad.

Finalmente, este estudio facilita el posicionamiento de una visión integradora sobre la gestión pública, puesto que el despliegue organizacional no solo depende de contar con financiamiento o infraestructura, sino que, además, depende de un capital humano que sostenga las operaciones de manera diaria. En esta línea se trata de estimular una gestión pública moderna, centrada en las personas, que permita articular el bienestar laboral y la productividad al servicio del desarrollo regional en Tumbes.

Por otro lado, respecto a la respecto a la problemática se indica que en las últimas décadas, el aumento de la productividad del trabajo ha sido un reto cada vez más importante para las organizaciones públicas, dado que tiene un efecto determinante sobre la eficiencia institucional y la satisfacción de las personas (Salimova, et al.,

2022). Dicho concepto no se reduce solamente a los resultados derivados de los empleados, sino que lo considera como un proceso que va ligado necesariamente a los condicionamientos laborales, la motivación de los empleados, la formación recibida y a la calidad de la GRH que llevan a cabo las organizaciones. En este contexto, la función pública enfrenta el reto de alinear las prácticas de GRH con los fines institucionales y con los requerimientos de los servidores públicos (Sèna y Bidossessi, 2021).

La GRH adquiere, en el contexto internacional, un valor extraordinario en la medida que se asocia con la productividad laboral en las instituciones gubernamentales; es decir, en las sociedades desarrolladas la GRH se caracteriza por una política de desarrollo de las personas a través de los procesos nacidos de la selección, de la formación continuada y de la evaluación de la actividad. Como mencionaron Kwong et al. (2021), cuando la GRH resulte efectiva no solo se obtendrá un incremento de los resultados individuales de los trabajadores, sino que además será capaz de mejorar la aptitud organizativa de la compañía para adecuarse a contextos cambiantes. Del mismo modo, Bindra et al. (2025) sostienen que los sistemas de GRH elaborados y bien diseñados favorecen la coincidencia de las competencias del capital humano y las finalidades que pretenda alcanzar la organización; lo que facilita la existencia de entornos laborales más dinámicos y efectivos.

En varios países miembros de la OCDE y en ciertas economías emergentes, la productividad del sector público ha mejorado como consecuencia de la introducción de enfoques modernos de la GRH, incluyendo el desarrollo por competencias, la gestión por resultados e incentivos relacionados con el desempeño. Investigaciones realizadas por la OCDE (2024) revelan que las instituciones públicas que aplican modelos integrales de gestión del talento humano logran una mayor retención de personal calificado y una mejora sostenida en la calidad del servicio ejecutado, estas experiencias demuestran que una administración pública moderna requiere de una GRH profesionalizada, orientada al desarrollo del personal y al fortalecimiento institucional.

Diversos estudios realizados en Latinoamérica coinciden en que una gestión inadecuada del capital humano en el sector gubernamental reduce significativamente la productividad, provoca rotación de personal y contribuye a una

baja percepción ciudadana del servicio prestado. Según Morgan (2023), en las entidades públicas peruanas, la GRH tradicional se caracteriza por la ausencia de estrategias para el perfeccionamiento del personal, el débil acompañamiento en los regímenes de capacitación y una escasa evaluación del desempeño, esto genera, como consecuencia, un estancamiento de la productividad y un deterioro progresivo del clima organizacional.

En el caso peruano, las municipalidades, como gobiernos locales encargados de prestar servicios directos a la población, son escenarios sensibles a estos problemas. Según Espejo (2024), muchas municipalidades apenas han comenzado a integrar la planificación táctica de RR.HH. en sus planes institucionales, lo que dificulta la alineación de los regímenes de selección, inducción, capacitación continua y valoración del desempeño con los objetivos organizacionales. Además, Durán et al. (2024) destacan que, sin personal especializado ni digitalización de los procesos administrativos, persisten estructuras rígidas que elevan los tiempos de respuesta y elevan los costos operativos, comprometiendo la eficiencia del personal.

En la región Tumbes, estas limitaciones se hacen aún más evidentes. Pese a los esfuerzos del Estado por perfeccionar la descentralización y fortalecer la gestión local, muchas municipalidades aún enfrentan obstáculos en la modernización de sus procesos internos, especialmente en lo que respecta al manejo del RR.HH., es decir, la carencia de diagnósticos sobre necesidades de capacitación, la contratación por criterios políticos más que técnicos y la escasa motivación laboral son factores frecuentes que limitan el rendimiento de los empleados (Tuesta, Angulo, Chávez, & Morante, 2021).

Del mismo modo, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2025) en lo referente a la GRH en las municipalidades de tumbes se evidencia ciertas falencias en materia de gestión municipal, porque en el 2025 del total de municipalidades en la región, un 76.9% de su personal necesita asistencia técnica para mejorar la gestión, significando ello que el personal no cuenta con las competencias suficientes para ejecutar correctamente sus funciones; además, un 84.6% del personal administrativo requiere capacitación en materia de gestión

pública, significando que la mayor parte del recurso humano carece de formación adecuada en temas esenciales para el buen funcionamiento de una municipalidad.

Particularmente, en la Municipalidad Provincial de Tumbes según información proporcionada por la sección de gestión humana de la misma entidad, se destaca que en el año 2025 se registró un 28.2% de ausentismo laboral, además, la tasa de rotación de personal se estableció en 55.9% porque prevalece una contratación laboral temporal y CAS, los cuales no garantizan la estabilidad laboral sino más bien que facilitan los despidos esporádicos. Por su parte, Cruzado (2024) en una encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Tumbes en el año 2023, destaca que un 50% del personal tiene un desempeño laboral medio; mientras tanto, un 15.6% un nivel bajo lo cual se asocia con falta de capacitación y conocimientos técnicos.

Estas deficiencias en la GRH impactan negativamente en la productividad laboral, entendida como la destreza del colaborador para alcanzar metas y aportar a la consecución de fines institucionales. La desmotivación, la rotación de personal y el ausentismo son síntomas visibles de una gestión que no responde a las necesidades reales del capital humano, esto genera una pérdida de eficiencia en los regímenes administrativos y operativos de la municipalidad, lo cual termina afectando la atención oportuna y efectiva a la población. Por ello, resulta urgente investigar esta relación a profundidad, a fin de proponer soluciones que contribuyan a mejorar el rendimiento del RR.HH. y garantizar una gestión estatal más eficaz, moderna y orientada al ciudadano.

De acuerdo a ello se plasmó el siguiente problema general ¿Cuál es la relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026? Y como problemas específicos: (i) ¿Cuál es la relación entre el reclutamiento y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026? (ii) ¿Cuál es la relación entre la capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026? (iii) ¿Cuál es la relación entre la retención de personal y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026? (iv) ¿Cuál es la relación entre la

compensación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026?

Por otra parte, esta indagación se justifica de manera teórico, el trabajo investigativo se fundamenta en el requerimiento de profundizar en el análisis de los elementos organizacionales que afectan el desenvolvimiento laboral del personal dentro del sector público, es así que, se fundamenta en la Teoría de los Recursos y Capacidades, junto con la Teoría del Comportamiento Organizacional. Por ello, la gestión del capital humano es un eje trascendental para perfeccionar la eficiencia institucional, por lo que comprender su relación con la productividad aporta al desarrollo de marcos conceptuales más sólidos; por tal motivo, esta investigación contribuirá al fortalecimiento de las teorías que abordan el comportamiento organizacional y los procesos administrativos, especialmente en contextos estatales.

En el plano práctico, la investigación busca generar información relevante que sirva de base para la determinación de resoluciones en entidades públicas. Al detectar potenciales lazos entre la GRH y productividad laboral, se podrían sugerir alternativas de mejora en los regímenes de programación, instrucción, evaluación y motivación del capital humano, tales hallazgos podrían incidir en plantear políticas internas más eficientes que satisfagan las necesidades más auténticas de los colaboradores laborales, generando así climas laborales más productivos y satisfactorios. Asimismo, los resultados podrían ser utilizados como referencia por otras instituciones similares interesadas en fortalecer sus prácticas de gestión para conseguir superiores parámetros de desempeño organizacional.

Desde la perspectiva metodológica, el estudio se cimienta, en este caso, en un enfoque cuantitativo, dado que permite la medición objetiva de las variables en cuestión, garantizando precisión en los hallazgos. La consecución de los recursos o técnicas de la estadística va a proporcionar la validación de hipótesis con la detección de correlaciones significativas. Tal estrategia metodológica, proporciona una defensa argumentativa en la interpretación de los datos y en la veracidad de las conclusiones. Además, el enfoque cuantitativo permite replicar el estudio en otros contextos institucionales, lo cual amplía su aplicabilidad y refuerza su valor

como aporte a futuras investigaciones en el campo de la gestión pública y la conducta organizacional.

Por último, la justificación social se presenta porque es un tema que le corresponde a toda la población de Tumbes, pues son los pobladores quienes perciben la productividad laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, asimismo el comportamiento y desenvolvimiento de estos trabajadores se apoya en gran proporción en la dirección del personal, pues se debe seguir un proceso de reclutamiento necesario para captar a los recursos más eficientes para que se logren retener de acuerdo a sus capacidades, las mismas que deben ser mejoradas con las capacitaciones y se alcance la compensación remunerativa para acrecentar la eficiencia laboral; y en función a ello se implementen políticas internas más eficientes que satisfagan las necesidades más auténticas de los colaboradores laborales.

Por otro lado, como objetivo general se tiene: Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026. Y como objetivos específicos: (i) Determinar la relación entre el reclutamiento y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026. (ii) Determinar la relación entre la capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026. (iii) Determinar la relación entre la retención de personal y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026. (iv) Determinar la relación entre la compensación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Bases teórico-científicas

2.1.1. Gestión de recursos humanos

La GRH es una rama organizacional que se orienta a la planificación, estructuración, conducción y supervisión de políticas destinadas a optimizar el potencial humano dentro de una institución. Según Pinargote y Pico (2023) se conceptualiza como un vínculo de regímenes orientados a captar, formar, incentivar y fidelizar al personal en una organización con el propósito de elevar su productividad y contribuir al alcance de fines estratégicos.

Por su parte, Hussein y Atan (2019) afirman que constituye una función estratégica que integra políticas y prácticas diseñadas para asegurar que el capital humano de una organización sea utilizado de manera eficiente y ética, esta gestión comprende un enfoque integral que abarca desde la atracción del talento hasta su desvinculación, considerando siempre el desarrollo continuo del personal.

Importancia de la GRH

Esta reside en que, a raíz de alinear de manera estratégica el capital humano con la misión, visión y objetivos institucionales, actúa como un eje organizacional alrededor de la consecución de la táctica de la organización, dicha alineación permite una sinergia entre metas individuales o colectivas y crea entornos de trabajo productivos, eficaces y competitivos. La GRH moderna no se limita a la administración operativa del personal, sino que asume un rol transformador al intervenir en procesos de planificación, liderazgo y cultura organizacional. Tessema et al. (2025) afirman que una correcta GRH no solo favorece la innovación, la adaptabilidad ante un entorno cambiante, sino que también genera compromiso en la organización poniendo en práctica procesos de atención al desarrollo del talento en la organización.

Igualmente, el desarrollo de una GRH con orientación estratégica permite a las organizaciones alcanzar mayores niveles de sostenibilidad y de ventaja competitiva, alcanzado por medio del esbozo e integración de políticas de gestión del desempeño, desarrollo de capacidades, gestión del conocimiento y de la retención del talento crítico del negocio. La inclusión de TIC en los regímenes de GRH, como los sistemas de documentación de RR.HH., permite tomar decisiones basadas en datos, optimizando la productividad y reduciendo riesgos organizacionales; por ello, aquellas empresas que gestionan el talento humano como un recurso estratégico logran una superior aptitud de contestación frente a los desafíos del entorno global, así como una diferenciación sostenida en el mercado (Cherif, 2020).

De acuerdo con Jara et al. (2018), la GRH no solo incide en los resultados económicos, sino también en variables intangibles críticas como la satisfacción laboral, el bienestar integral del trabajador y la calidad del clima organizacional. Un óptimo manejo del personal laboral involucra prácticas orientadas al perfeccionamiento de los flujos comunicativos internos, la disminución de los índices de rotación y la construcción de un entorno cultural sólido, basada en principios de participación, equidad y reconocimiento, estas acciones favorecen la consolidación de relaciones laborales saludables, el sentido de pertenencia y la cohesión interna, aspectos fundamentales para el desarrollo organizacional sostenido y la innovación continua.

Objetivos de la GRH

Estos se clasifican en tres niveles interrelacionados: organizacional, funcional e individual. En el primero, la GRH tiene por finalidad prestar una colaboración eficaz al cumplimiento de los fines estratégicos institucionales mediante la gestión del capital humano, concebido como un factor primordial para la competitividad y la sostenibilidad de la compañía, esta dimensión consiste en aplicar políticas de RR.HH. Con respecto a la visión a plazo extendido de la compañía, implica la

integración de la planificación estratégica de los individuos, el entorno cultural corporativo y el liderazgo efectivo (Salehzadeh y Ziaeian, 2024).

Desde una perspectiva funcional, la GRH busca garantizar la operatividad efectiva de los procesos administrativos y de trabajo a través de una buena distribución de funciones, un diseño correctamente alineado de las estructuras organizativas y la integración de sistemas de gestión del rendimiento, este enfoque busca garantizar que diferentes campos de la organización dispongan de los RR.HH. exigidos en términos de número, calidad y oportunidad, al mismo tiempo que optimiza la productividad, reduce los costes asociados a la rotación y al absentismo y mejora los flujos de trabajo. Según Carazas et al. (2023), este nivel funcional actúa como puente entre la estrategia organizacional y las actividades cotidianas, facilitando la puesta en marcha efectiva de las funciones.

Por último, en el nivel individual, la GRH persigue promover el despliegue integral, la motivación y el bienestar del personal, reconociéndose como agentes activos del éxito organizacional, esto implica diseñar políticas de capacitación, planes de carrera, evaluación de competencias y sistemas de incentivos que favorezcan el crecimiento profesional y personal. En esta línea, Al Harrasi et al. (2024) destacan que uno de los objetivos esenciales de la GRH es el despliegue de destrezas clave en el personal, asegurando una adecuada correspondencia entre las particularidades del cargo y la descripción del empleado.

Principios de la GRH

La GRH se fundamenta en un conjunto de principios éticos, técnicos y organizacionales que orientan la formulación e implementación de políticas, prácticas y decisiones en torno al capital humano, estos principios no solo garantizan la conformidad de las actividades de gestión del talento, sino que también aseguran la construcción de relaciones laborales justas, sostenibles y alineadas con los fines tácticos de la compañía. De acuerdo con Kazinets (2023), estos principios constituyen la base normativa sobre la cual deben articularse los

sistemas de reclutamiento, desarrollo, evaluación y retención del personal, fortaleciendo así la cultura organizacional.

El principio de equidad implica el deber de ejercer justicia por encima de las disparidades que puedan ser consecuencia de lo declarado en la primera premisa, en tanto que exige tomar las decisiones de retribución y de carrera que tengan por fundamento las evidencias verificables, asegurando la igualdad de oportunidades y la inclusión laboral (Jiménez y Hernández, 2020). Por su parte, el principio de mérito promueve el desarrollo y avance profesional en función de los logros, capacidades y competencias demostradas por el individuo, eliminando prácticas discrecionales y fomentando una cultura de evaluación continua basada en el desempeño y el valor aportado por cada colaborador (Zavaleta, 2025).

El principio de transparencia constituye la necesidad de comunicar de manera clara, pertinente y comprensible todas las etapas que integran la gestión de las personas, envolviendo las políticas internas, los criterios de evaluación, los mecanismos de ascenso y los sistemas de compensación; este principio admite a la organización fortalecer la confianza, comprimir la incertidumbre y disminuir los conflictos laborales (Hernández, Medellín, & Casanova, 2024).

Con relación a la responsabilidad social, se traduce en el reconocimiento de que la GRH debe garantizar el cumplimiento de la legislación laboral vigente, pero también debe garantizar la defensa de los derechos humanos en el trabajo, el desarrollo del trabajador y la sostenibilidad social de la empresa (Jaimes, Jacobo, & Ochoa, 2021).

Finalmente, la adaptabilidad es la forma en que la GRH reacciona de manera innovadora ante el cambio de las condiciones en la práctica del entorno, adecuándose a las nuevas condiciones que el mercado laboral, la tecnología y la estructura de las mismas organizaciones establecen (Valenzo y González, 2022).

Dimensiones de la GRH

La literatura especializada en gestión organizacional y desarrollo del talento humano reconoce que la GRH está compuesta por diversas dimensiones interdependientes que estructuran su accionar estratégico y operativo, pero para efectos analíticos y de evaluación, Pinargote y Pico (2023) destacan cuatro dimensiones fundamentales que permiten comprender la integralidad de la función de recursos humanos: el reclutamiento, la capacitación, la retención del personal y la compensación.

1. Reclutamiento

Proceso por el cual se identifican, atraen y preseleccionan los perfiles idóneos a partir de los exigidos por el puesto y la cultura organizacional, dicho proceso se considera como una fase crítica dentro de la GRH, dado que determina directamente la excelencia del capital humano incorporado y, en consecuencia, la capacidad competitiva de la organización. Según Salinas y Malpartida (2020), un reclutamiento eficaz no solo garantiza la alineación entre las habilidades técnicas y conductuales del postulante y las exigencias del cargo, sino que también minimiza los riesgos asociados a una inadecuada contratación, tales como la rotación temprana, el bajo desempeño o los conflictos laborales.

2. Capacitación

La capacitación es una inversión táctica en la optimización de las capacidades del capital humano representado así, como una herramienta clave para la capacidad competitiva de las compañías, en este sentido la formación se traduce en el diseño, la consecución y la valoración de programas de formación orientadas a la actualización, mejora o ampliación de las competencias técnicas, de conducta y cognitivas del personal, todo ello de acuerdo a las metas organizacionales. Según Pérez y Alfonso (2023), una política de capacitación continua no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también mejora la excelencia de la prestación, fomenta la innovación organizacional y fortalece la cultura del aprendizaje dentro de la empresa.

3. Retención del personal

La retención del talento humano constituye una prioridad estratégica dentro de la GRH, ya que su finalidad es minimizar la rotación voluntaria, especialmente de aquellos colaboradores que poseen competencias críticas o desempeñan funciones clave para la continuidad y el desarrollo organizacional, este objetivo se logra mediante la integración de políticas integrales de evolución profesional, sistemas de reconocimiento y programas de fidelización que fortalezcan el compromiso afectivo y normativo de los trabajadores con la organización. Tal como sostienen Taruchaín y Revelo (2023), los altos índices de rotación generan pérdidas significativas de conocimiento institucional, deterioran la moral del equipo, afectan la continuidad operativa y elevan considerablemente los costes alineados al reclutamiento, selección y formación de nuevos empleados.

4. Compensación

La compensación simboliza uno de los pilares trascendentales de la GRH, al englobar no sólo las remuneraciones económicas directas, como sueldos, bonificaciones e incentivos, sino también los beneficios no monetarios, tales como seguros, capacitaciones, horarios flexibles y programas de bienestar, este componente cumple una doble función: por un lado, actúa como mecanismo de captación del personal calificado; por otro, incide directamente en el impulso, la implicación y la ejecución efectiva del trabajador. Según Aguilar et al. (2023), un sistema de compensación justo, equitativo y competitivo tiene el potencial de reducir los conflictos laborales, alinear los intereses individuales con los fines organizacionales y fomentar una cultura orientada al rendimiento y la responsabilidad.

2.1.2. Productividad laboral

La productividad relacionada con el trabajo es una de los primordiales constructos que se emplean para el análisis del desempeño organizacional, la cual refleja tal relación que se establece entre los hallazgos derivados y los RR.HH. que se emplean para obtener estos. De acuerdo con Ramírez et al. (2022), la productividad laboral puede ser considerada como el grado de eficiencia a través del cual los operarios procesan recursos (tiempo, esfuerzo, conocimientos) en bienes o prestaciones capaces de agregar valor a la organización.

Desde una visión más global, Vásquez et al. (2021) muestran que la productividad laboral no es solamente la cantidad producida durante una hora de trabajo, sino que también se refiere a la calidad, a la innovación y a la forma que tienen los trabajadores de responder a situaciones nuevas, lo que denota que se contempla tanto los aspectos técnicos del trabajo como los factores psicológicos, organizacionales y sociales que inciden en el rendimiento.

Importancia de la productividad laboral

El rendimiento laboral compone uno de los indicadores más relevantes del rendimiento organizacional y del crecimiento económico. Según Franco et al. (2021), organizaciones con elevados parámetros de productividad tienden a ser más competitivas, sostenibles y resilientes frente a los cambios del entorno; además, una fuerza laboral productiva permite maximizar los recursos existentes sin necesidad de mayores inversiones.

Por otro lado, Ramírez et al. (2022) aseveran que la productividad también tiene un componente humano fundamental: trabajadores más productivos suelen gozar de mayor autoestima, estabilidad laboral y sentido de propósito, esto demuestra que la productividad no solo debe ser vista como un resultado numérico, sino también como una manifestación de bienestar y desarrollo integral.

Indicadores teóricos de la productividad laboral

La productividad laboral puede cuantificarse a través de diversos indicadores teóricos y prácticos, los cuales deben seleccionarse y adaptarse en función de la naturaleza, el sector y los objetivos específicos de cada organización; por ello, la medición de la productividad no solo busca conocer el grado de eficiencia con el que se emplean los RR.HH., sino también evaluar el valor agregado generado por las actividades laborales en relación con los resultados esperados. Según Tejada (2025), algunos de los indicadores más comúnmente utilizados para esta finalidad incluyen:

1. Rendimiento por hora trabajada, que permite analizar la cantidad de producción o prestaciones elaboradas respecto al tiempo efectivamente laborado, constituyéndose en un indicador clave para la gestión de eficiencia operativa.
2. Ejecución de metas u objetivos, que evalúa el grado en que los trabajadores, equipos o departamentos alcanzan los resultados planificados, considerando tanto criterios cuantitativos como cualitativos.
3. Excelencia empresarial, la cual mide la conformidad de los resultados laborales con los estándares establecidos, permitiendo orientar a la productividad no solo con la cantidad, sino también con la excelencia y valor percibido por los usuarios o clientes.
4. Nivel de ausentismo laboral, entendido como la frecuencia o duración de las ausencias no justificadas o reiteradas, que afecta directamente la continuidad operativa, el clima laboral y la asignación equilibrada de tareas.
5. Índice de rotación del personal, que expresa la constancia de la fuerza de trabajo y sugiere el grado de satisfacción, compromiso o condiciones organizacionales que inciden en la permanencia del talento.
6. Nivel de innovación y mejora constante, que se refiere a la aptitud de los colaboradores para proponer, adoptar o implementar mejoras en procesos, productos o servicios, reflejando un enfoque proactivo y orientado al cambio.

Estos indicadores permiten realizar evaluaciones tanto cualitativas como cuantitativas del desempeño individual y colectivo, aportando evidencia clave para la determinación de resoluciones estratégicas en áreas como la planificación del talento, el diseño de incentivos, la optimización de procesos y el fortalecimiento del clima organizacional (Minh, Le, & Dien, 2025). Además, una apropiada medición de la productividad laboral facilita la identificación de brechas, el diseño eficiente de recursos y la generación de acciones correctivas o preventivas que contribuyan al desarrollo continuo en el ámbito empresarial.

Dimensiones de la productividad laboral

La literatura especializada en gestión organizacional y desempeño laboral reconoce que la productividad laboral es una variable compleja y multifactorial, compuesta por diversas dimensiones interrelacionadas que condicionan su comportamiento dentro de las organizaciones. Para efectos analíticos y de evaluación, Ramírez et al. (2022) destacan que esta variable puede entenderse integralmente a través de la consideración de dimensiones como la eficiencia, la eficacia y la efectividad, estas dimensiones no deben abordarse de forma aislada, ya que su interacción influye directamente en los niveles de producción, el acatamiento de fines institucionales y la persistencia del desempeño organizacional a futuro lejano.

1. Eficiencia

La eficiencia tiene una alta consideración como uno de los principales factores constitutivos de la productividad laboral, ya que se entiende como la aptitud existente de un trabajador o de un equipo para hacer un uso racional y eficiente de los recursos a su disposición en la realización de tareas o del servicio que han de prestar; dicha noción implica conseguir los hallazgos deseados a través de la inferior cuantía de desperdicio posible, con lo cual se pretende conseguir el máximo de valor alcanzado por cada unidad empleada de esfuerzo o insumo. Según Suárez y García (2021), una gestión orientada a la eficiencia contribuye directamente a la

sostenibilidad del rendimiento, a la agilización de las actividades internas y al fortalecimiento de un entorno cultural cimentado en el perfeccionamiento constante.

2. Eficacia

La eficacia es un elemento fundamental de la productividad laboral, ya que se refiere a la destreza de cumplir con los fines indicados en el tiempo y forma requeridos, aparte de los recursos empleados y el énfasis que se le otorgue al correcto acatamiento de los fines organizacionales, además, refleja el verdadero impacto de las acciones laborales en relación a los resultados deseados. Según Gómez et al. (2023), un entorno cultural direccionado a la eficacia favorece la responsabilidad en el logro de objetivos, mejora la alineación entre funciones y resultados, y contribuye al posicionamiento competitivo de la organización en su sector.

3. Efectividad

La efectividad forma parte del concepto de productividad laboral, en la medida en que se refiere a la posibilidad de conseguir los resultados anhelados, dado que requiere combinar adecuadamente eficiencia y eficacia, de modo que suponga no solo poder llegar a los resultados que se desean consiguiendo los objetivos determinados, utilizando los recursos necesarios, sino que además significa maximizar el impacto positivo de las acciones que se efectúan. Según Ramón et al. (2022), una organización efectiva es aquella que no solo cumple con sus fines institucionales, sino que lo hace de manera eficiente, coherente y con capacidad de adaptación frente a escenarios cambiantes.

2.1.3. Teorías

Primero, es necesario indicar que la presente indagación científica se fundamenta teóricamente en dos enfoques tradicionales que darán una visión global y completa para comprender y poder analizar los fenómenos de GRH en las organizaciones. En ese sentido, la Teoría de los Recursos y Capacidades, junto con la Teoría del Comportamiento Organizacional, constituyen el marco conceptual que orienta la

interpretación de los resultados y el desarrollo del análisis argumentado, estas teorías constituyen una buena base para abordar las dimensiones estratégicas y conductuales presentes en la GRH y para fundamentar las relaciones entre las variables que se han considerado en el trabajo.

1. Teoría de los Recursos y Capacidades

Desplegada por Jay Barney en 1991, sostiene que el origen esencial de la ventaja competitiva sostenible de una compañía habita en sus recursos internos y en la capacidad de gestionarlos estratégicamente, esta teoría se aparta de los enfoques tradicionales centrados en el entorno externo, al proponer que los recursos, tanto tangibles como intangibles, pueden convertirse en activos estratégicos si cumplen con las condiciones de ser valiosos, escasos, inimitables y organizacionalmente explotables (criterios VRIO) (García y Sorhegui, 2020). Desde esta perspectiva, el capital humano deja de ser un factor operativo y pasa a ser un recurso estratégico, cuya adecuada gestión puede traducirse en diferenciación competitiva y creación de valor sostenido.

En el contexto expuesto, la GRH ocupa una posición claramente protagonista pues tiene la responsabilidad de identificar, desarrollar y movilizar las capacidades organizacionales por medio de las personas, de ahí la propuesta que una GRH que sea efectiva ha de tratar no solo de atraer o de mantener a la gente competente, sino de crear capacidades organizativas que sean de difícil imitación por parte de otras organizaciones (Chavarro, Barrios, & Jiménez, 2022). La articulación entre las competencias individuales y las capacidades colectivas permite generar un rendimiento superior sostenido en el tiempo, haciendo de los RR.HH. un aspecto crucial para alcanzar objetivos estratégicos; así, la teoría ofrece una estructura teórica consistente para entender de qué manera la inversión en capital humano se traduce en resultados largo plazo.

Se ha elegido esta teoría porque al incluirla en el contexto municipal de Tumbes se determina que, al tener falencias o carencia del uso de procedimientos establecidos

en el uso de los recursos, denotando que al incumplir con las condiciones necesarias de los activos tangibles e intangibles no se llegará a desarrollar las capacidades organizaciones, lo que se convierte en carecer de diferenciación competitiva, ni mucho menos llegar a obtener la creación de valor sostenido. Además de exponer la importancia de incluir la GRH para centrarse específicamente en el recurso humano para generar un rendimiento superior sostenido en el tiempo, pues de dicha inversión del capital humano se obtenga resultados a largo plazo en la Municipalidad de Tumbes.

2. Teoría del Comportamiento Organizacional

Consolidada por autores como Stephen Robbins en 1998, se enfoca en el estudio sistemático de las conductas individuales y grupales dentro de las organizaciones, considerando factores psicológicos, sociales y estructurales que repercuten en el rendimiento corporativo, esta teoría parte del reconocimiento de que las organizaciones no funcionan únicamente a partir de estructuras formales y procesos técnicos, sino también a través de dinámicas humanas complejas que afectan la motivación, la comunicación, la determinación de resoluciones y la productividad (Aguilar, Acosta, Raudales, Andino, & Sarmiento, 2023). En este marco, comprender el comportamiento de los colaboradores es esencial para diseñar estrategias de gestión que potencien el desempeño y bienestar en el entorno laboral.

Desde la óptica de la GRH, el enfoque explicado ofrece recursos de orden analítico para explicar cómo la conducta de los trabajadores puede ser influenciada por elementos tales como el liderazgo, la cultura de las organizaciones, la satisfacción profesional y las percepciones de justicia; por eso, la consecución de este enfoque posibilita a las compañías anticipar conflictos, construir entornos de trabajo más saludables y fomentar prácticas de gestión basadas en las personas (Macedo y Delgado, 2020). Además, facilita la toma de decisiones informadas respecto a procedimientos de incorporación, entrenamiento, valoración del desempeño y

diseño de incentivos, para alinear el comportamiento individual y colectivo con los fines tácticos de la compañía.

Al relacionar esta teoría con el panorama que expone la Municipalidad de Tumbes, resulta que la mencionada teoría permite la comprensión de los principales factores que estimulan el actuar de los empleados, donde intervienen elementos psicológicos, sociales y estructurales de cada uno de los trabajadores, por lo que, los gestores deben de incluir tácticas de gestión enfocada en el clima organizacional, liderazgo, cultura organizacional, satisfacción laboral, culminación de metas, valoración de desempeño y la creación de incentivos.

2.2. Antecedentes

2.2.1. Antecedentes internacionales

Nafari y Rezaei (2022) realizaron un trabajo investigativo cuyo propósito fue analizar la conexión entre la GRH y la productividad organizacional utilizando en un hospital público de Irán. Emplearon un diseño cuantificable de tipo transversal, aplicando un cuestionario a 154 trabajadores clínicos y administrativos. Los resultados mostraron niveles intermedios en ambos constructos y una conexión positiva significativa entre ellas, especialmente en las dimensiones no financieras como el aprendizaje y crecimiento. En conclusión, se evidenció que una adecuada GRH puede mejorar significativamente la productividad institucional.

Rotea et al. (2023) evaluaron cómo las prácticas de GRH inciden directamente en el desempeño organizacional en el sector de salud en Rumania. El trabajo investigativo se basó en una encuesta aplicada a 441 empleados y empleó modelado de ecuaciones estructurales (SEM). Los hallazgos colocaron en evidencia que, el cambio organizativo disminuye el abandono laboral y mejora tanto la eficacia operativa como la retención del personal, validando su papel mediador. En conclusión, tanto las prácticas de GRH como la adecuada gestión del cambio son determinantes para elevar el rendimiento institucional, reduciendo costos de rotación y mejorando la eficiencia operativa.

Ramachandaran et al. (2024) examinaron cómo cinco prácticas de GRH orientadas a la sostenibilidad afectan la productividad organizacional en el sector educativo de China. A través de una encuesta a 359 trabajadores y análisis mediante SPSS, se encontró que estas prácticas explican aproximadamente el 48% de la variabilidad en la productividad organizacional. Todas mostraron una influencia positiva y reveladora, siendo la participación de los empleados en iniciativas verdes la que tuvo el mayor coeficiente beta ($\beta = 0.326$), seguida del reclutamiento verde ($\beta = 0.257$), mientras que, los incentivos verdes fueron los de menor impacto ($\beta = 0.098$). En conclusión, la integración estratégica de prácticas de recursos humanos con enfoque ambiental potencia la productividad institucional, especialmente cuando se promueve una participación activa del personal en iniciativas de sostenibilidad.

Kweku (2024) investigaron la repercusión de las prácticas de GRH sobre el desempeño organizacional de un organismo gubernamental en Ghana. A través de un enfoque cuantificable emplearon cuestionarios aplicados al personal policial y utilizaban modelo SEM para examinar conexiones entre constructos. Los hallazgos mostraron que, las prácticas de RR.HH. exhiben una repercusión positiva en la efectividad corporativa, tanto de forma directa como indirecta, mediar el efecto a través del desempeño de los empleados. Por ello, concluye que, para mejorar el rendimiento institucional no basta con optimizar las estrategias de recursos humanos, sino que también es esencial fortalecer el desempeño del personal como canal clave que potencia dichos efectos organizacionales.

Stor (2024) analizó cómo las prácticas de GRH repercuten en la productividad laboral dentro de empresas multinacionales en Europa Central. Por medio de un modelo SEM aplicado a 200 empresas, se evidenció que una adecuada GRH mejora significativamente el rendimiento laboral, tanto en términos financieros como de calidad e innovación. El estudio concluyó que, la productividad de los colaboradores se incrementa cuando las estrategias de GRH generan efectos

positivos en el bienestar y la motivación del personal, reforzando así la eficacia organizacional.

2.2.2. Antecedentes nacionales

Rodriguez (2022) ejecutó un trabajo investigativo con la intención de establecer la conexión entre la GRH y la productividad en San Martín, Tarapoto. El estudio adoptó un método cuantificable, aplicado, sin intervención directa, transeccional y de correspondencia, inclusive, el grupo muestral estuvo compuesto por 64 trabajadores administrativos. Entre los hallazgos, se identificó que el grado prevalente en las dimensiones de la GRH fue regular, destacando la dimensión de retención de RR.HH. con un 73.4%; en cuanto a la productividad, se evidenció un nivel medio como predominante, resaltando la eficacia con un 53.9%. En conclusión, se estableció una conexión positiva alta y estadísticamente reveladora entre los constructos, reflejada en un parámetro de Rho de 0.818 con un p – valor inferior a 0.01.

Mego (2024) en su trabajo investigativo propuso como intención indicar la conexión entre la GRH y la eficacia colectiva del Municipio Provincial de Lamas, San Martín. Fue un estudio básico, con enfoque cuantificable, alcance correlacional, sin intervención directa y corte transversal; inclusive, el grupo muestral estuvo integrado por 71 colaboradores. Entre los descubrimientos, se evidenció que el 59% de los respondientes percibe un nivel medio en GRH, mientras que, el 77% calificó con nivel medio la eficacia colectiva. En conclusión, se halló una conexión notable entre los constructos, con un valor p de 0.000 (< 0.01) y un parámetro de Pearson de 0.800, lo cual indica una correlación positiva alta.

Chura (2025) con su trabajo investigativo halló la dependencia de la GRH con el grado de eficiencia en el desempeño ocupacional en la Subgerencia Municipal de Miraflores. La metodología fue cuantificable, sin experimento, aplicada, relacional y se encuestó a 45 empleados. Se obtuvo que, la GRH se presenta casi siempre en

un 56% porque la selección casi siempre se da en un 51%, el reclutamiento en un 44%, la capacitación en 47% y la gestión de desarrollo en 47%, la efectividad en un 40%; además, existió dependen con Rho de 0.975 y con sus dimensiones con 0.936, 0.970, 0.976 y 0.976. Se finalizó que, es necesario capacitar permanentemente a los empleados para optimizar las labores de los empleados que buscan la protección de Miraflores.

Macalupu (2025) en su trabajo investigativo indicó como intención instituir la conexión entre la GRH y la productividad en los obreros de un municipio distrital de Contumazá. El estudio fue básico, cuantificable, descriptivo – de correspondencia, sin experimentación y transeccional; además, el grupo muestral fueron 50 colaboradores. Los resultados revelaron una conexión significativa entre la GRH y la productividad laboral (Rho = 0.553**, p = 0.00 < 0.01), así como relaciones significativas con sus dimensiones. En conclusión, se afirmó que políticas eficaces repercuten positivamente en la productividad del personal, potenciando el rendimiento y los fines institucionales.

Lovera (2025) ejecutó un trabajo investigativo donde detectó el efecto de la GRH sobre la producción laboral del municipio de Manantay. El método fue deductivo, correlacional, cuantificable, sin experimento y transversal, contó con 89 empleados y se interrogó al azar a 72. Se reveló que, el 86% estuvo conforme completamente con la atracción y escogencia de colaboradores, el 75% con la capacitación y el 69% con la evaluación del desempeño, el 60% con la GRH y el 68% con la producción labora, por lo que, se obtuvo un p de 0.001 y un Rho de 0.814. Se finalizó que, la influencia es positiva considerable, por lo que, la gestión efectiva del talento del personal impulsa los niveles de productividad.

2.3. Definición de términos básicos

Carga laboral: Cantidad de trabajo asignado a un empleado en un tiempo determinado, que puede incidir en su rendimiento y bienestar (Comezaquira, Terán, & Quijada, 2021).

Clima organizacional: Visión compartida de los empleados sobre el ambiente laboral, influenciado por la cultura institucional, liderazgo y relaciones interpersonales (Del Toro, Fernández, & Zayas, 2024).

Condiciones laborales: Factores que definen el contexto en que se desarrolla el trabajo, como el horario, la infraestructura, la seguridad, y los beneficios ofrecidos (Montenegro y Chotón, 2023).

Desempeño individual: Resultado del trabajo de un empleado medido en función de estándares preestablecidos, eficiencia y cumplimiento de metas (Heredia y Narváez, 2021).

Entidad gubernamental local: Organismo del Estado que gestiona los asuntos públicos de una provincia o distrito, con autonomía política, económica y administrativa (Velásquez, 2023).

Entorno laboral: onjunto de factores corporales y sociales y organizacionales en las que los trabajadores desempeñan sus funciones dentro de una institución pública o privada (Olaz, 2024).

Evaluación de desempeño: Herramienta de gestión que admite tantear y retroalimentar el rendimiento de los empleados, basada en criterios establecidos por la organización (Rodríguez y Ordaz, 2021).

Gestión pública: Conjunto de procesos y decisiones administrativas orientadas a satisfacer las necesidades de la ciudadanía, a través de entidades del Estado como las municipalidades (Espino, Medina, Montoya, Quijano, & Jara, 2024).

Motivación laboral: Impulso interno o externo que orienta el comportamiento del trabajador hacia el cumplimiento de metas organizativas (Ruiz, Salazar, & Valdivia, 2023).

Políticas institucionales: Conjunto de normas, lineamientos y procedimientos establecidos por la entidad pública para guiar la conducta y gestión de su personal (Lamas y Flores, 2022).

Relaciones laborales: Interacción que se da entre los trabajadores y la institución, así como entre los propios colaboradores, basada en la comunicación, respeto y cooperación (Mohamed, Sheikh, Hassan, & Farah, 2024).

Rendimiento laboral: Nivel de cumplimiento y calidad en la realización de las actividades encomendadas a un trabajador, de acuerdo con los objetivos institucionales (Hernández, Guerrero, Gómez, & Ramírez, 2024).

Servidores públicos: Personas que laboran en entidades estatales cumpliendo funciones administrativas, operativas o técnicas en beneficio del interés público (Pariona, 2024).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Formulación de hipótesis y definición de las variables

3.1.1. Formulación de la hipótesis

Hipótesis general

H_1: Existe relación positiva y significativa entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

H_0: No existe relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Hipótesis específicas

1. H_1: Existe relación positiva y significativa entre el reclutamiento y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.
   H_0: No existe relación entre el reclutamiento y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.
2. H_1: Existe relación positiva y significativa entre la capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.
   H_0: No existe relación entre la capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.
3. H_1: Existe relación positiva y significativa entre la retención de personal y la productividad laboral en los colaboradores de la H_1: Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.
   H_0: No existe relación entre la retención de personal y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

4. H_1: Existe relación positiva y significativa entre la compensación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.
   H_0: No existe relación entre compensación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

3.2. Tipo y diseño de investigación

3.2.1. Tipo de investigación

La actual labor investigativa se inscribe dentro de un enfoque aplicado, al sustentarse en conocimientos teóricos previamente desarrollados por otros investigadores y en base a ello encarar una problemática definida; en consecuencia, su despliego se orientará según los objetivos establecidos, los cuales permitirán determinar el nivel del estudio (Concytec, 2024). En este marco, el objetivo principal fue estudiar la conexión entre la GRH y la productividad laboral en el personal del Municipio Provincial de Tumbes, durante el 2026; para ello, se emplearon fundamentos teóricos pertinentes y herramientas metodológicas apropiadas que contribuyeron al logro de los propósitos planteados.

3.2.2. Enfoque de investigación

Se empleó un enfoque cuantitativo, ya que las características del proceso de captación de datos admiten aprobar la suposiciones señalada por medio del cálculo numérico de las variables, lo cual facilita el análisis y la validación de los resultados (Kapoor, Ratnakar, Bhowmick, & Quereshi, 2022). En este contexto, se procedió a cuantificar la información recogida con la intención de valorar la situación de la GRH y su vínculo con la productividad laboral en el personal del Municipio Provincial de Tumbes, utilizando para ello un cuestionario aplicado directamente a los trabajadores de dicha institución.

3.2.3. Nivel de investigación

Fue descriptivo – correlacional, ya que busco tanto describir de manera detallada los datos obtenidos como analizar la conexión entre los constructos involucrados (Arias, 2021). En este sentido, el objetivo fue identificar y medir el nivel de asociación entre la GRH y la productividad laboral del personal del Municipio Provincial de Tumbes.

3.2.4. Diseño de investigación

Fue no experimental, ya que no se maniobraron intencionalmente los constructos, sino que se estudiaron en su escenario original y auténtico (Kapoor, Ratnakar, Bhowmick, & Quereshi, 2022). Este tipo de diseño es apropiado para examinar la correlación entre la GRH y la productividad laboral en el personal del Municipio Provincial de Tumbes, permitiendo examinar los fenómenos sin alteraciones externas.

3.2.5. Corte de investigación

El corte investigativo fue transversal, el cual se diferencia por acopiar la información en un solo momento, permitiendo analizar los constructos tal como se exhiben en su escenario natural (Arias, 2021). Este diseño resultó útil para obtener una visión puntual sobre la conexión entre la GRH y la productividad laboral en el personal del Municipio Provincial de Tumbes.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

La población es el conjunto de personas que comparten características relevantes respecto al problema investigativo, lo que permite su análisis de acuerdo con los objetivos del estudio (Arias, 2021). En este caso, la población estuvo conformada por los 227 colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes, quienes pertenecen al régimen laboral (D.L. N° 276). Como criterio de inclusión se consideró a los trabajadores que cuenten con más de doce meses de permanencia laboral en la entidad, independientemente del proceso laboral al que pertenezcan, dado que todos participan en los procesos administrativos evaluados en el estudio:

Tabla 1

Población de estudio

Trabajadores	Cantidad
Empleados nombrados	142
Permanentes	34
CAS	18
Funcionarios	28
Provisionales	5
Total	227

Nota. Obtenido de datos internos de la Municipalidad.

3.3.2. Muestra

La muestra representa una fracción significativa del grupo poblacional que comparte particularidades símiles, y de la cual se recopila la documentación exigida para dar contestación a los fines planteados en el trabajo investigativo (Kapoor, Ratnakar, Bhowmick, & Quereshi, 2022). En esta línea, se ejecutó con una muestra integrada por 144 colaboradores administrativos del Municipio Provincial de Tumbes pertenecientes al régimen laboral 276, quienes fueron seleccionados para brindar datos relevantes sobre la conexión entre la GRH y la productividad laboral.

3.3.3. Muestreo

Se recurrió a un muestreo probabilístico al azar, en el cual se eligieron a los colaboradores del Municipio Provincial de Tumbes según a la fórmula aleatoria para poblaciones finitas. Esta táctica implicó la inclusión de una fórmula establecida para determinar a los interrogados porque todos tienen las mismas condiciones para ser integrados (Kapoor, Ratnakar, Bhowmick, & Quereshi, 2022). Y se desarrolla así:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = población

z = confiabilidad al 95%: 1.96

p = favorable: 0.5

q = desfavorable: 0.5

e = 0.05

$$n = \frac{(227)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(227-1)+(1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$\mathbf{n = 144}$$

Finalmente, el valor emanado se redondea al entero superior (144), considerando criterios estadísticos de representatividad y para asegurar la cobertura apropiada de la población objetivo.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Método

Para el desarrollo del estudio se empleó el método hipotético – deductivo, el cual parte de la formulación de un supuesto basada en conocimientos teóricos previos, que luego será contrastada con la realidad a través de la observación y el examen de datos (Arias, 2021); en este caso, se propusieron hipótesis que establecieron una posible conexión entre la GRH y la productividad laboral en el personal del Municipio Provincial de Tumbes.

A partir de dicha hipótesis, se derivaron conclusiones que fueron verificadas empíricamente a través del acopio y evaluación de información, con el fin de ratificar u objetar la suposición inicial.

3.4.2. Técnica

En el actual trabajo investigativo, se manejó la encuesta como técnica metodológica primordial, entendida como un procedimiento sistemático que hace posible reunir información afín con percepciones y posturas actitudinales y experiencias de un grupo determinado (Santillan, Dimas, Martínez, & Palacios, 2024). Esta técnica resultó pertinente para explorar la conexión entre la GRH y la productividad laboral en el personal del Municipio Provincial de Tumbes, ya que propició la consecución de documentación directa desde la perspectiva de los propios participantes.

3.4.3. Instrumento

En este trabajo investigativo, se utilizó como instrumento principal un cuestionario sistematizado, integrada por 40 ítems, diseñado por la misma investigadora en

función al conocimiento teórico y relacionado con la problemática evidenciada, todo ello con el fin de reunir información exacta sobre los constructos.

Cabe mencionar el cuestionario fue sometido a una validación sustentada en el juicio de tres profesionales expertos, los mismos que contaron con el grado de magister en gestión estatal, quienes consideraron los criterios de evaluación como por ejemplo la idoneidad, relevancia, comprensibilidad y otros conceptos de los ítems, como se reflejó en la ficha de validación, que se incluye en el anexo 5; además de usar el coeficiente V de Aiken para cuantificar el acuerdo entre jueces (ver Anexo 6) obteniéndose un valor de 0.833 (validez alta).

Como segundo criterio, se evaluó la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con la finalidad de determinar la consistencia interna de los ítems y avalar que estos midan de manera estable las variables de estudio. Para ello, se ejecutó una prueba piloto aplicada al 10% de la población, conformada por colaboradores de una institución con características similares a la unidad de análisis, lo cual admitió cotejar la calidad del instrumento antes de su aplicación definitiva; este procedimiento se llevó a cabo con el propósito de identificar posibles inconsistencias en la redacción de los ítems y comprobar su adecuada comprensión por parte de los encuestados, asegurando así su validez operativa en un contexto equivalente al de la investigación principal; el coeficiente Alfa de Cronbach se considera apropiado cuando supera el valor de 0.70, lo que evidencia una confiabilidad aceptable del instrumento.

En este caso, el análisis de confiabilidad del instrumento aplicado evidenció que la variable Gestión de recursos humanos alcanzó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.941, mientras que la variable Productividad laboral obtuvo un valor de 0.924; estos hallazgos exteriorizan un nivel de consistencia interna muy alto en ambos casos, lo que demostró que los ítems del cuestionario estuvieron altamente correlacionados entre sí y midieron de manera apropiada y estable cada constructo, certificando así la fiabilidad del instrumento,

3.5. Plan de procesamiento y análisis de datos

En relación al siguiente apartado, se manejó el programa Microsoft Excel 2019, con la intención de organizar y clasificar la documentación recolectada según los

constructos e indicadores definidos, facilitando una estructura ordenada para su posterior análisis. Posteriormente, la información fue gestionada por medio del software estadístico SPSS Statistics 27, el cual permitió determinar los niveles de cada variable y comprender el contexto evaluado, siendo necesario para ello usar el proceso de baremación fundamentado en el valor mínimo, máximo, percentil 30 y 70, que posibilitaron identificar, una vez aplicada la encuesta, el rango para los niveles bajo, medio y alto; asimismo, se aplicó el test de normalidad Kolmogórov – Smirnov, que posibilitó verificar si los datos tienen una distribución normal. En base a las derivaciones logradas, si el valor de significancia supera los 0.05, se empleó el test paramétrico de conexión de Pearson; en caso contrario, se utilizó el test no paramétrico de Spearman.

3.6. Variables e indicadores

Variable 1: Gestión de recursos humanos

Definición conceptual

Conjunto de prácticas, políticas y procesos orientados a administrar de manera eficiente al personal dentro de una organización (Pinargote y Pico, 2023).

Definición operacional

La variable 1: Gestión de recursos humanos, para el trabajo investigativo es dividida en 4 dimensiones: reclutamiento, capacitación, retención de personal y compensación; la cual será medida mediante un cuestionario, el mismo que tiene como rangos de categorización basados en la escala Likert de 1 a 5 que va desde nunca a siempre.

Variable 2: Productividad laboral

Definición conceptual

Capacidad de una persona o grupo de trabajadores para generar resultados o cumplir objetivos en un determinado periodo de tiempo, utilizando eficientemente los recursos a disposición (Ramírez, Magaña, & Ojeda, 2022).

Definición operacional

La variable 2: productividad, para el estudio es dividida en 3 dimensiones: eficiencia, eficacia y efectividad; la cual será medida mediante un cuestionario, el mismo que tiene como rangos de categorización basados en la escala Likert de 1 a 5 que va desde nunca a siempre.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados descriptivos

Tabla 2

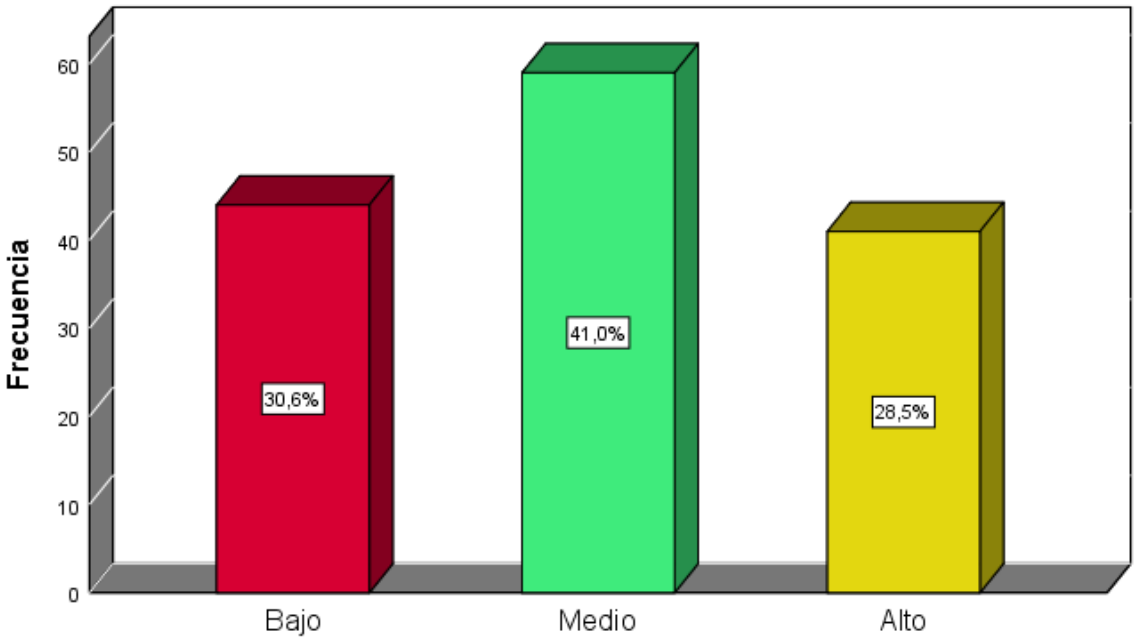
Variable 01, gestión de recursos humanos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	44	30,6
	Medio	59	41,0
	Alto	41	28,5
	Total	144	100,0

Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Figura 1

Variable 01, gestión de recursos humanos



Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Interpretación

De acuerdo con la tabla 2 y figura 1, se evidenció que el 41,0% de los colaboradores percibió un nivel medio en la gestión de recursos humanos, lo cual se explicó por la existencia de prácticas parcialmente estructuradas, donde si bien se aplicaron procesos como la selección, capacitación y evaluación, estos no se desplegaron de

manera integral ni continua; el 30,6% en nivel bajo, situación que se atribuyó a deficiencias en la planificación del talento humano, limitado adiestramiento, escasa retroalimentación y debilidades en los mecanismos de motivación e incentivos; por otro lado, el 28,5% en nivel alto, lo que indicó que existe una puesta en marcha de políticas de gestión del personal, diferenciada por una asignación de plazas, capacitación pertinente y tácticas de reconocimiento laboral, evidenciando así que, aunque existen avances en la gestión, estos no son homogéneos en toda la municipalidad.

Tabla 3

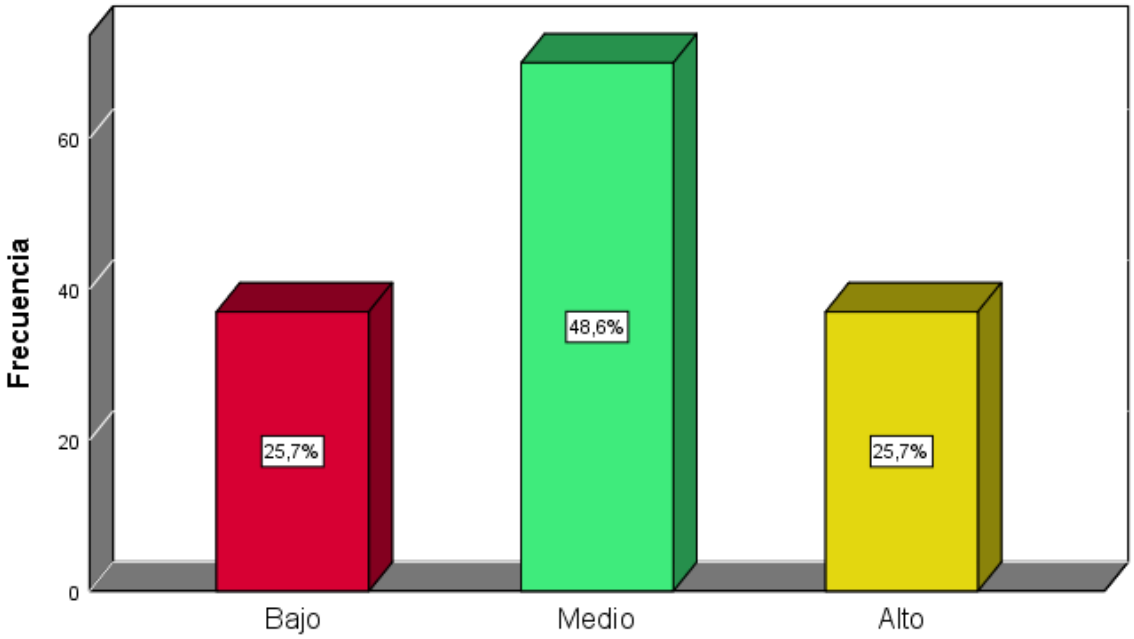
Dimensión 01, reclutamiento

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	37	25,7
	Medio	70	48,6
	Alto	37	25,7
	Total	144	100,0

Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Figura 2

Dimensión 01, reclutamiento



Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Interpretación

Con base en la tabla 3 y figura 2, el 25,7% de los colaboradores percibió un nivel bajo, lo cual se atribuye a deficiencias en la definición del perfil del puesto,

limitaciones en la evaluación de las habilidades del postulante y procesos poco metódicos; el 48,6% en nivel medio, indicó que dichos procesos se desplegaron de manera parcial, evidenciando cierto acatamiento en la formulación del perfil, así como en la identificación de competencias y en la ejecución de la inducción y contratación; el 25,7% en nivel alto, lo que se reveló por la existencia de prácticas alineadas a criterios en la elaboración del perfil, una evaluación de las habilidades, así como procesos formales de inducción y contratación, favoreciendo una adecuación del recurso humano a las funciones asignadas.

Tabla 4

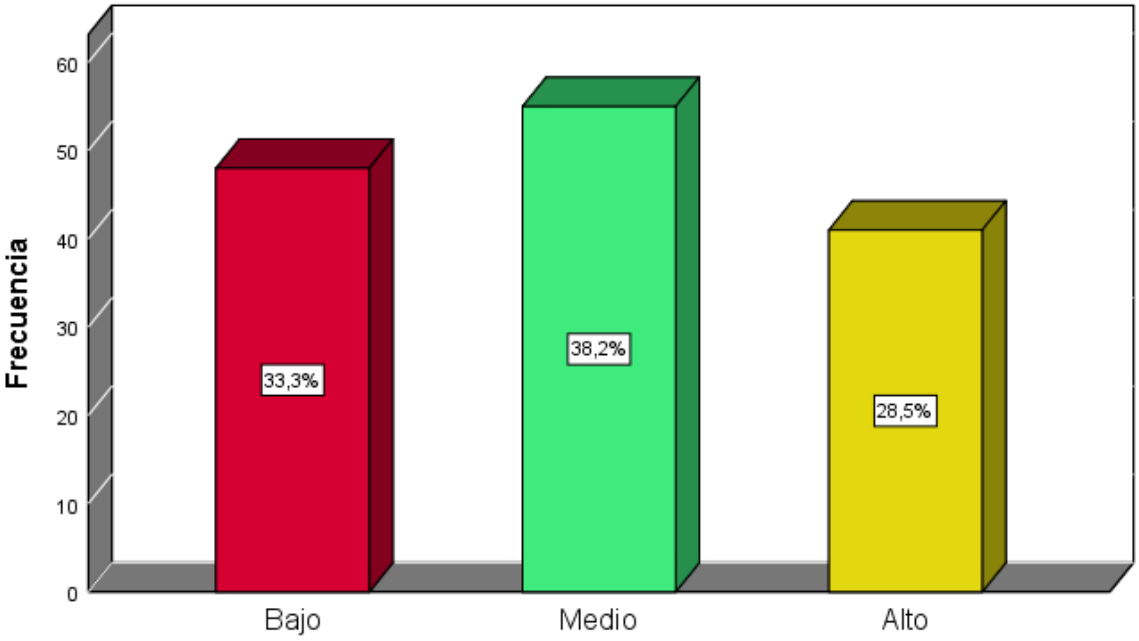
Dimensión 02, capacitación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	48	33,3
	Medio	55	38,2
	Alto	41	28,5
	Total	144	100,0

Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Figura 3

Dimensión 02, capacitación



Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Interpretación

En la tabla 4 y figura 3, se evidenció que, respecto el 33,3% de los colaboradores se ubicó en un nivel bajo, lo cual se debe a la limitada implementación de acciones

formativas, así como a la escasa claridad en el reconocimiento de funciones y la insuficiente definición de metas, factores que restringieron el fortalecimiento cognitivo del personal; el 38,2% en un nivel medio, lo que indicó la existencia de esfuerzos parcialmente desarrollados en materia de capacitación, caracterizados por la ejecución ocasional de programas formativos y una moderada estructuración de objetivos y roles, forjando un desarrollo aceptable pero no óptimo; finalmente, el 28,5% alcanzó un nivel alto, lo que se explicó por una planificación de acciones formativas, una asignación y reconocimiento de funciones, así como el establecimiento de metas definidas.

Tabla 5

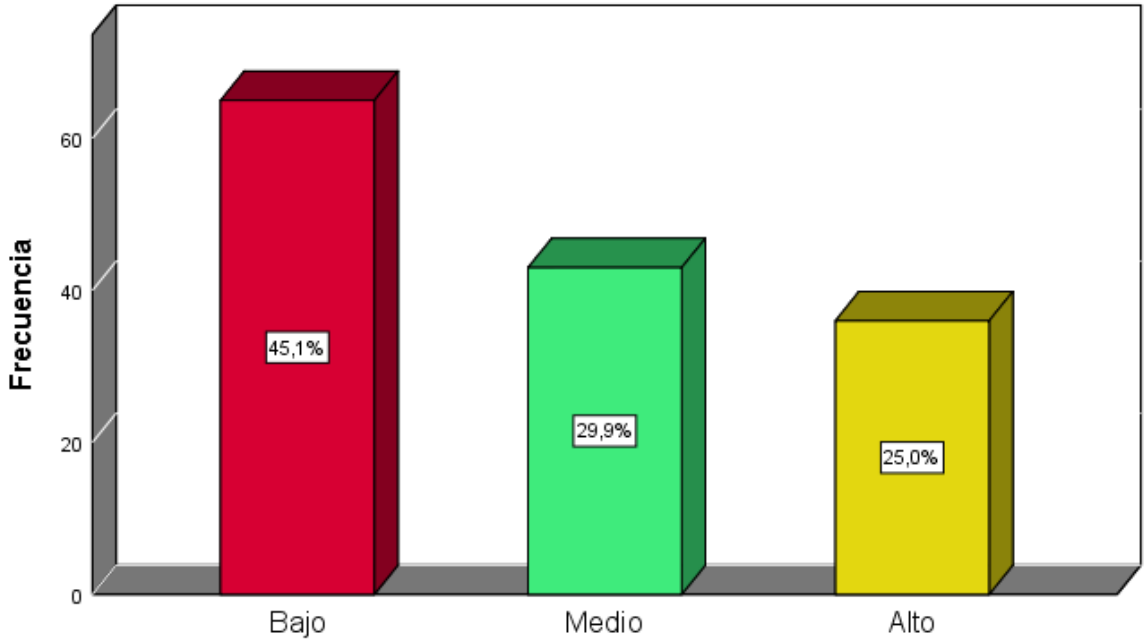
Dimensión 03, retención de personal

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	65	45,1
	Medio	43	29,9
	Alto	36	25,0
	Total	144	100,0

Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Figura 4

Dimensión 03, retención de personal



Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Interpretación

De acuerdo con la tabla 5 y figura 4, el 45,1% de los colaboradores se situó en nivel bajo, debido a limitaciones en las capacidades prácticas para retener el talento, evidenciadas en la escasa aplicación de tácticas de fidelización, condiciones desfavorables del clima laboral y baja satisfacción, factores que desincentivaron la permanencia del personal en la entidad; el 29,9% en nivel medio, debido a avances parciales en el desarrollo de capacidades, aplicación incipiente de tácticas de retención y un clima laboral con satisfacción profesional moderada; el 25,0% en nivel alto, explicado por una correcta gestión de capacidades, ejecución de tácticas de retención, un clima laboral favorable y altos niveles de satisfacción profesional, factores que fortificaron la estabilidad y el compromiso del personal.

Tabla 6

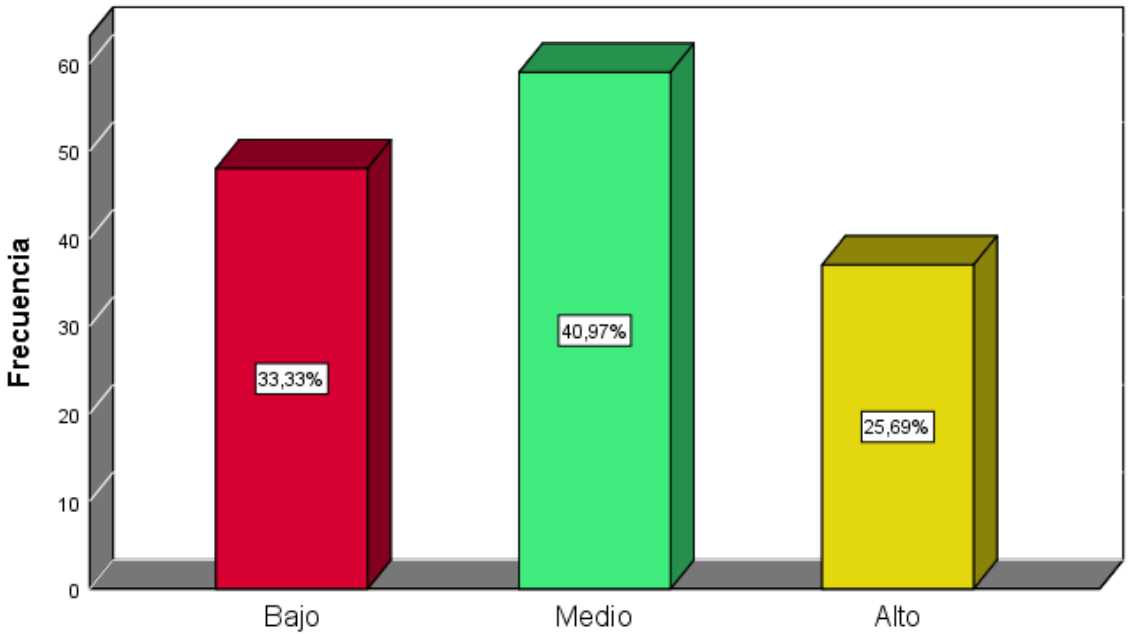
Dimensión 04, compensación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	48	33,3
	Medio	59	41,0
	Alto	37	25,7
	Total	144	100,0

Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Figura 5

Dimensión 04, compensación



Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Interpretación

Tal como se evidencia en la tabla 6 y figura 5, el 33,3% de los empleados se ubicó en un nivel bajo, lo cual se debe a percepciones de insuficiencia en la remuneración, limitada aplicación de incentivos, escasa implementación de programas de bienestar y restringido acceso a beneficios, aspectos que muestraron debilidades en la política retributiva de la entidad; el 41,0% se ubicó en un nivel medio, debido a prácticas de compensación parcialmente implementadas, con retribuciones no plenamente competitivas ni equitativas, lo que generó una satisfacción moderada; el 25,7% en nivel alto, evidenciando favorablemente la compensación, atribuida a una correcta remuneración, incentivos y acceso a beneficios dentro del municipio.

Tabla 7

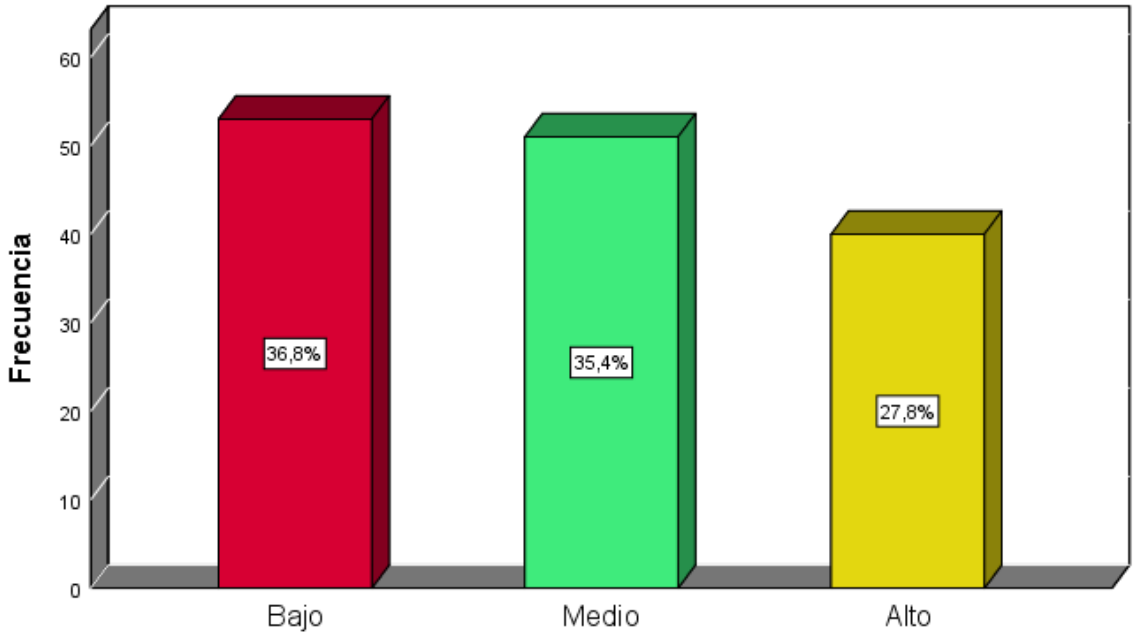
Variable 02, productividad laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	53	36,8
	Medio	51	35,4
	Alto	40	27,8
	Total	144	100,0

Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Figura 6

Variable 02, productividad laboral



Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Interpretación

De acuerdo con la tabla 7 y figura 6, se evidenció que el 36,8% de los colaboradores mostró un nivel bajo de productividad laboral, explicado por limitaciones en factores motivacionales y compensatorios, como percepciones desfavorables de la remuneración, insuficiencia de incentivos, escasa implementación de programas de bienestar y limitada cobertura de beneficios, lo cual incidió negativamente en su desempeño y compromiso laboral; el 35,4% se ubicó en un nivel medio, debido a una gestión parcialmente adecuada de los componentes de compensación y bienestar, los cuales no se consolidan de forma integral ni sostenida; finalmente, el 27,8% se situó en un nivel alto, evidenciando que un equipo laboral percibió favorablemente la remuneración, incentivos, programas de bienestar y beneficios, lo que contribuyó a mayores niveles de eficiencia, cumplimiento de metas y desempeño laboral.

Tabla 8

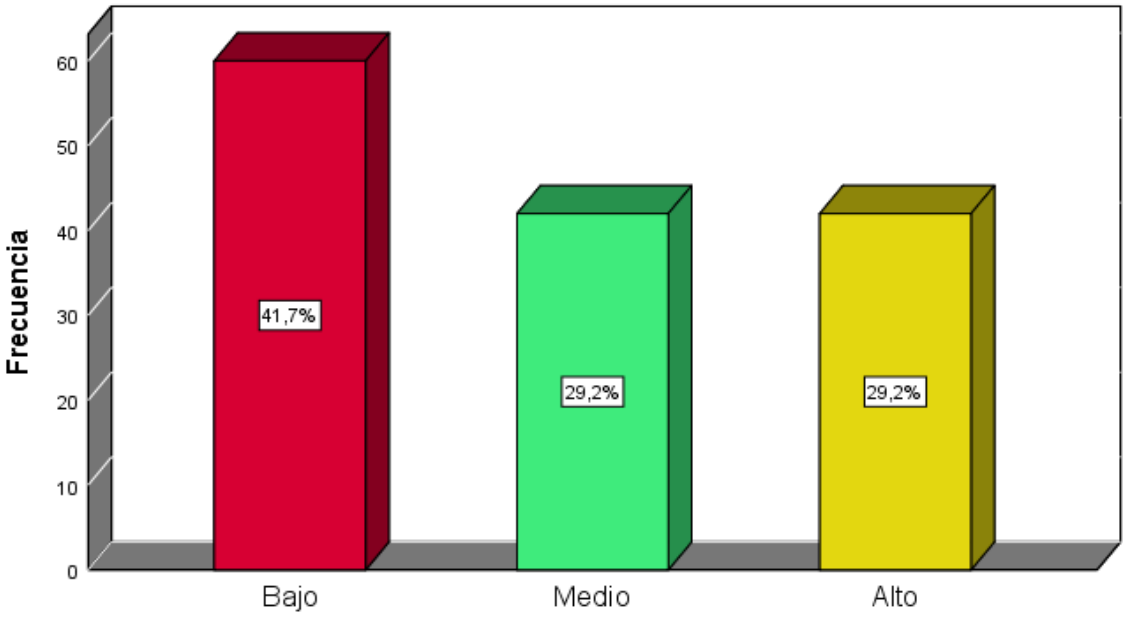
Dimensión 01, eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	60	41,7
	Medio	42	29,2
	Alto	42	29,2
	Total	144	100,0

Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Figura 7

Dimensión 01, eficiencia



Interpretación

De acuerdo con la tabla 8 y figura 7, se evidenció que el 41,7% de los colaboradores presentó un nivel bajo de eficiencia, debido a una inadecuada optimización del tiempo, asociada a deficientes condiciones laborales, escasa claridad en los objetivos y limitada capacitación, factores que afectaron negativamente su desempeño; el 29,2% en nivel medio, lo que indicó que, si bien existe cierto grado de organización en los procesos, aún persisten brechas en la gestión del tiempo y en la alineación de metas, lo cual restringe alcanzar mayores niveles de eficiencia; finalmente, el 29,2% se situó en un nivel alto, evidenciando que un grupo de colaboradores optimizó su desempeño gracias a condiciones laborales favorables, objetivos claros y acceso a capacitación, lo que fortaleció su rendimiento y cumplimiento de funciones en el municipio de Tumbes.

Tabla 9

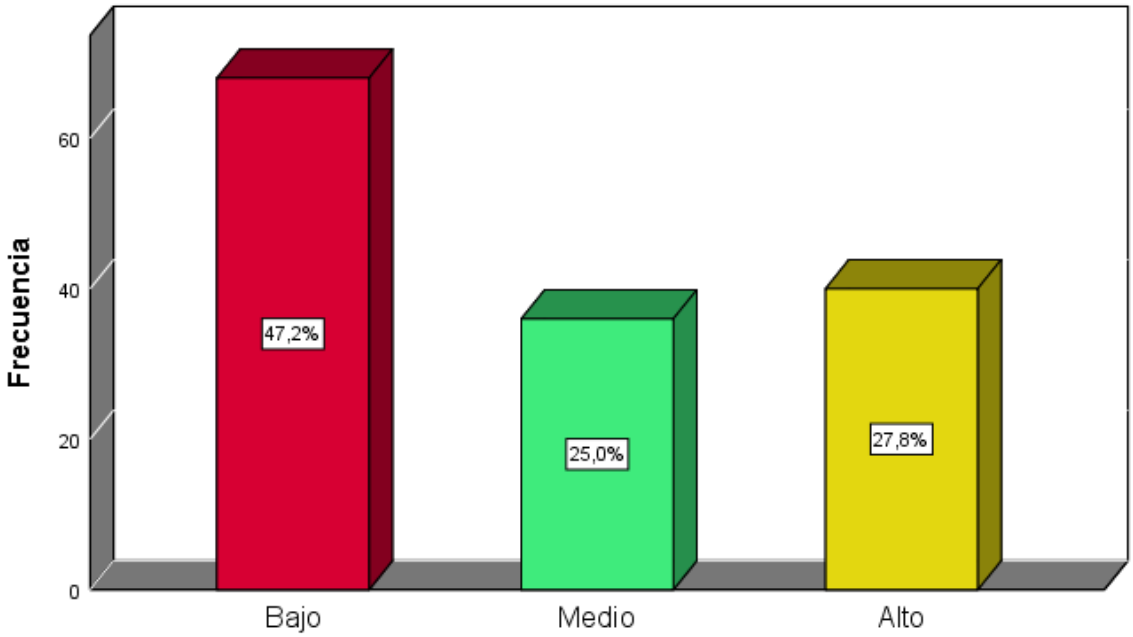
Dimensión 02, eficacia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	68	47,2
	Medio	36	25,0
	Alto	40	27,8
	Total	144	100,0

Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Figura 8

Dimensión 02, eficacia



Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Interpretación

En la tabla 9 y figura 8 se revelaron los niveles de a eficacia de la productividad laboral en los colaboradores, evidenciándose que el 47,2% se ubicó en un nivel bajo, lo cual se explicó por limitaciones en la dedicación al acatamiento de funciones, deficiencias en la calidad de resultados, escaso rastreo de indicadores de rendimiento y una débil generación de ventaja competitiva en la gestión institucional; el 25,0% en nivel medio, lo que se debió a un desempeño parcialmente apropiado, donde si bien se observaron esfuerzos por optimizar la dedicación y los resultados, estos aún no fueron consistentes ni sostenibles en el tiempo; finalmente, el 27,8% alcanzó un nivel alto, lo que se atribuyó a una mayor eficacia en el ejercicio de sus actividades, evidenciada en una apropiada dedicación laboral, mejores estándares en la calidad de resultados, acatamiento eficiente de indicadores de rendimiento y una contribución a la generación de valor institucional, lo que fortificó la competitividad de la entidad.

Tabla 10

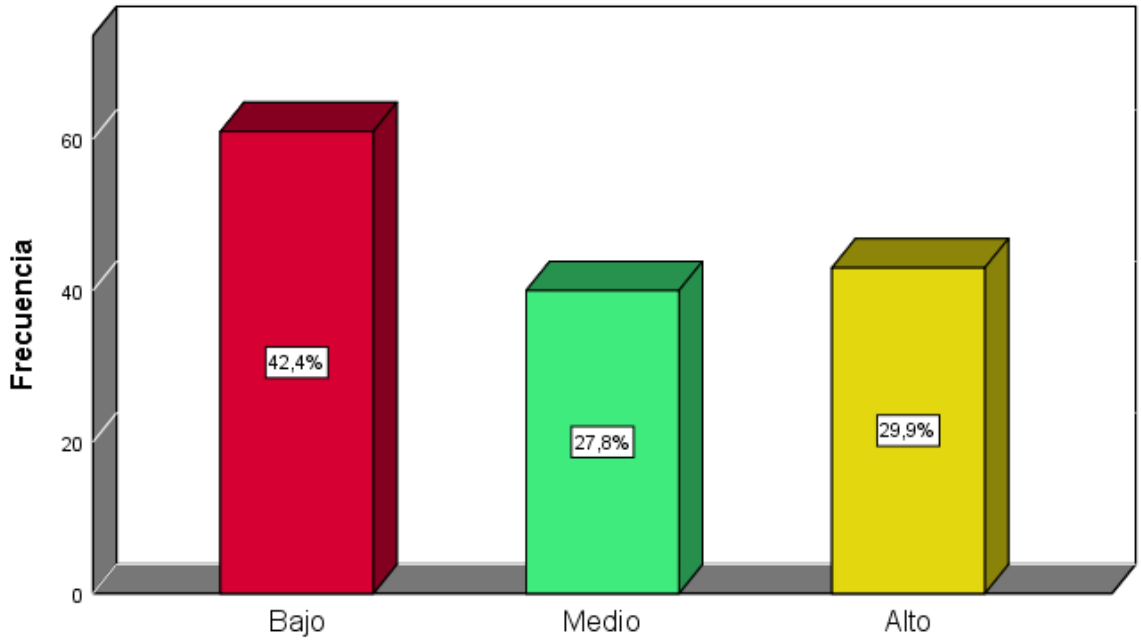
Dimensión 03, efectividad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	61	42,4
	Medio	40	27,8
	Alto	43	29,9
	Total	144	100,0

Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Figura 9

Dimensión 03, efectividad



Nota. Información obtenida de la encuesta realizada a los trabajadores.

Interpretación

De acuerdo con la tabla 10 y figura 9, se evidenció que el 42,4% de los colaboradores exhibió un nivel bajo de efectividad, atribuible a limitaciones en el alcance de metas, evidenciadas en el incumplimiento de objetivos en los plazos establecidos; asimismo, se observó una débil coherencia organizacional por la escasa alineación entre funciones y objetivos estratégicos, junto con un inadecuado manejo de recursos y un clima organizacional desfavorable que afectó el desempeño laboral; el 27,8% en nivel medio, lo que indicó avances parciales en la efectividad, debido a que, si bien algunos colaboradores consiguieron cumplir metas y conservar cierta coherencia en sus funciones, aún se evidencian carencias en la gestión óptima de los recursos y en la consolidación de un entorno laboral plenamente favorable; finalmente, el 29,9% alcanzó un nivel alto de efectividad, lo cual se explicó por un apropiado alcance de metas, una clara coherencia organizacional, un eficiente manejo de recursos y un clima organizacional positivo, factores que en conjunto favorecen un desempeño óptimo y el acatamiento eficaz de los objetivos.

4.2. Resultados inferenciales

Tabla 11

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V1	,096	144	,003	,966	144	,001
D1	,131	144	,000	,949	144	,000
D2	,115	144	,000	,959	144	,000
D3	,128	144	,000	,938	144	,000
D4	,064	144	,200*	,978	144	,021
V2	,157	144	,000	,892	144	,000
D5	,124	144	,000	,938	144	,000
D6	,111	144	,000	,893	144	,000
D7	,148	144	,000	,899	144	,000

Nota. Información obtenida del SPSS.

Interpretación

La prueba de normalidad compone un procedimiento estadístico que admite fijar si los datos siguen una distribución normal, lo cual resulta primordial para definir el tipo de análisis correlacional a manejar; en el presente estudio, y acorde al tamaño muestral (n = 144), se consideró como criterio la prueba de Kolmogórov–Smirnov, al ser la más apropiada para muestras mayores a 50 observaciones. La significancia estadística (Sig.) simboliza el valor p, el cual admite contrastar la hipótesis de normalidad, cuando es mayor a 0.05 se acepta la normalidad de los datos, mientras que valores menores a 0.05 indican ausencia de distribución normal.

De acuerdo con los resultados emanados mediante Kolmogórov–Smirnov, se evidencia que la mayoría de variables exhiben niveles de significancia menores a 0.05, lo que revelaque no siguen una distribución normal; sin embargo, la dimensión D4 (Sig. = 0.200) revelaun comportamiento normal. En consecuencia, al predominar la no normalidad en las variables desarrolladas, se optó por el uso del coeficiente de correlación de Spearman, por tratarse de una prueba no paramétrica apropiada para variables ordinales o no normales, en lugar del coeficiente de Pearson, que requiere normalidad en los datos.

Objetivo general: Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Hipótesis general

H_1: Existe relación positiva y significativa entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

H_0: No existe relación positiva y significativa entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Tabla 12

Correlación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral

			Gestión de recursos humanos	Productividad laboral
Rho de Spearman	Gestión de recursos humanos	Coef. de correlación	1,000	,614**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	144	144
	Productividad laboral	Coef. de correlación	,614**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	144	144

Nota. Información obtenida del SPSS.

Interpretación

En relación con el objetivo general, las derivaciones evidenciaron un coeficiente de correlación de 0.614 con un nivel de significancia de 0.000, lo que exteriorizó una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en los colaboradores de la municipalidad; en consecuencia, se impugnó la suposición nula y se admitió la alterna. Este hallazgo admite instituir que existe una correlación directa y significativa entre las variables, evidenciando que a mejores niveles de gestión de recursos humanos caracterizados por apropiados procesos de selección de personal, capacitación constante y evaluación del desempeño se asocian mayores niveles de

productividad laboral, mostrados en el cumplimiento de objetivos, un mejor uso de los recursos y un desempeño más eficiente.

Objetivo específico 01: Determinar la relación entre el reclutamiento y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Hipótesis específica 01

H_1: Existe relación positiva y significativa entre el reclutamiento y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

H_0: No existe relación positiva y significativa entre el reclutamiento y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Tabla 13

Correlación entre el reclutamiento y la productividad laboral

			Reclutamiento	Productividad laboral
Rho de Spearman	Reclutamiento	Coef. de correlación	1,000	,563**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	144	144
	Productividad laboral	Coef. de correlación	,563**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	144	144

Nota. Información obtenida del SPSS.

Interpretación

En relación con el objetivo específico 01, los resultados evidenciaron un coeficiente de correlación de 0.563 con un nivel de significancia de p = 0.000, lo que revelauna correlación positiva y significativa entre el reclutamiento y la productividad laboral en los servidores. En este sentido, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_1); este resultado admite interpretar que existe una asociación directa entre ambas variables, de modo que, a mejores niveles de procesos de incorporación de personal asentados en criterios técnicos, perfiles definidos y evaluación pertinente, se observan mayores niveles de productividad laboral, expresados en el cumplimiento de objetivos, eficiencia en el uso del tiempo y conveniente desempeño de funciones, sin establecer relación de causalidad.

Objetivo específico 02: Determinar la relación entre la capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Hipótesis específica 02

H_2: Existe relación positiva y significativa entre la capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

H_0: No existe relación positiva y significativa entre la capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Tabla 14

Correlación entre la capacitación y la productividad laboral

			Capacitación	Productividad laboral
Rho de Spearman	Capacitación	Coef. de correlación	1,000	,622**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	144	144
	Productividad laboral	Coef. de correlación	,622**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	144	144

Nota. Información obtenida del SPSS.

Interpretación

En relación con el objetivo específico 02, los resultados evidenciaron que la capacitación exhibió una correlación positiva y significativa con la productividad laboral, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.622 con un nivel de significancia de 0.000 ($p < 0.05$), lo cual revelala existencia de una relación directa entre ambas variables. Este hallazgo admitió aceptar la hipótesis trazada, evidenciando que, a mayores niveles de capacitación, se observa una mayor productividad laboral en los colaboradores; en ese sentido, se identifica una asociación entre ambas, en la medida en que los trabajadores que perciben mayores procesos formativos también reportan mejores niveles de desempeño en el cumplimiento de sus funciones; asimismo, esta relación puede vincularse con la percepción de que la capacitación se asocia con el desarrollo de competencias, la actualización de conocimientos y el fortalecimiento de habilidades, lo cual se

concierne con una mejor ejecución de las tareas asignadas, reducción de errores y mayor adaptación a los requerimientos.

Objetivo específico 03: Determinar la relación entre la retención de personal y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Hipótesis específica 03

H_3: Existe relación positiva y significativa entre la retención de personal y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

H_0: No existe relación positiva y significativa entre la retención de personal y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Tabla 15

Correlación entre la retención de personal y la productividad laboral

			Retención de personal	Productividad laboral
Rho de Spearman	Retención de personal	Coef. de correlación	1,000	,702**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	144	144
	Productividad laboral	Coef. de correlación	,702**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	144	144

Nota. Información obtenida del SPSS.

Interpretación

En relación con el objetivo específico 03, las derivaciones evidenciaron un coeficiente de correlación de 0,702 con un nivel de significancia de 0,000, lo cual indicó una correlación positiva, alta y significativa entre la retención de personal y la productividad laboral en los colaboradores de la municipalidad; en consecuencia, se refutó la suposición nula (H_0) y se admitió la alternativa (H_3). Este hallazgo sugiere la presencia de una relación directa y positiva entre ambas, observándose que, a mayores niveles de retención de personal, tienden a registrarse mayores niveles de productividad laboral dentro del contexto institucional estimado;

asimismo, se identifica que la retención de personal se asocia con factores como la continuidad de experiencia, el desarrollo progresivo de competencias y la estabilidad del equipo de trabajo, elementos que se enlazan con mejores niveles de desempeño organizacional, sin instituir relaciones de causalidad.

Objetivo específico 04: Determinar la relación entre la compensación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Hipótesis específica 04:

H_4: Existe relación positiva y significativa entre la compensación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

H_0: No existe relación positiva y significativa entre la compensación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Tabla 16

Correlación entre la compensación y la productividad laboral

			Compensación	Productividad laboral
Rho de Spearman	Compensación	Coef. de correlación	1,000	,387**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	144	144
	Productividad laboral	Coef. de correlación	,387**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	144	144

Nota. Información obtenida del SPSS.

Interpretación

En relación con el objetivo específico 04, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,387 con un nivel de significancia de 0,000, lo que evidencia la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa de baja intensidad entre la compensación y la productividad; en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. Esto enseña que, a mayores niveles de compensación, considerando incentivos pecuniarios y no pecuniarios como beneficios y reconocimiento, se observa una ligera tendencia de incremento en la productividad

laboral; sin embargo, dicha relación no es fuerte, lo que sugiere que existen otros factores que también influyen en el desempeño laboral.

4.3. Discusión

El presente estudio exterioriza ciertas limitaciones que deben ser consideradas en la interpretación de los resultados; en primer lugar, el diseño transversal no admite establecer relaciones causales entre las variables, sino únicamente asociaciones; asimismo, la información fue recolectada mediante encuestas de autor reporte, lo que podría componer sesgos de percepción en los participantes; finalmente, el tamaño muestral se circunscribe a una sola institución, lo que limita la generalización de los resultados a otros contextos similares.

Respecto al objetivo general, determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026,

Las derivaciones descriptivas (tabla 2 y figura 1) evidenciaron una mayor incidencia del nivel regular en la gestión de recursos humanos (41,0%), asociado a prácticas parcialmente estructuradas que no se aplican de forma integral ni continua; asimismo, un 30,6% se ubicó en nivel bajo, muestrando deficiencias en la planificación del talento humano, limitada capacitación, escasa retroalimentación y debilidad en los mecanismos de motivación. En cuanto a la productividad laboral (tabla 7 y figura 6), predominó el nivel bajo (36,8%), influenciado por percepciones desfavorables de la compensación, insuficientes incentivos y limitada cobertura de beneficios; seguido de un nivel medio (35,4%), evidenciando una gestión parcialmente adecuada de los componentes de bienestar. En el análisis inferencial, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,614 con significancia de 0,000, lo que demuestra una correlación positiva reveladora entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral; por tanto, se rechazó la conjetura nula y se aceptó la alterna.

Del mismo modo, los hallazgos guardan concordancia con estudios previos como los de Nafari y Rezaei (2022) y Ramachandaran et al. (2024), quienes evidenciaron relaciones positivas significativas entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, destacando el impacto de las prácticas de gestión en la

eficiencia organizacional; asimismo, Stor (2024) enfatiza que el bienestar, la motivación y las condiciones laborales influyen directamente en el incremento de la productividad; en el contexto nacional, Rodríguez (2022) encontró predominancia del nivel regular en la gestión de recursos humanos (73,4% en la dimensión de retención del personal) y un nivel medio en productividad (53,9%), concluyendo también una relación positiva alta entre ambas variables (Rho = 0,818; p < 0,01). Finalmente, Macalupu (2025) reportó niveles medios predominantes en ambas variables y relaciones significativas, ratificando que una apropiada gestión del talento humano contribuye al cumplimiento de los objetivos y al fortalecimiento del desempeño organizacional; en esa misma línea, evidenció una correlación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral (Rho = 0,553; p < 0,01), así como relaciones consistentes con sus respectivas dimensiones.

En relación con el objetivo específico 01, determinar la relación entre el reclutamiento y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Los hallazgos descriptivos (tabla 3 y figura 2) revelaron una concentración en el nivel moderado en el reclutamiento (48,6%), lo que enseña que los procesos se ejecutan de forma parcial, con ciertos avances en la definición de perfiles y evaluación de competencias, pero sin una aplicación integral y sistemática; asimismo, el 25,7% se ubicó en nivel bajo, muestrando debilidades en la formulación del perfil del puesto, evaluación de habilidades y metodologías de selección poco estructuradas. Por su parte, la productividad laboral en su dimensión eficiencia (tabla 8 y figura 7) expuso un predominio del nivel bajo (41,7%), asociado a una inadecuada gestión del tiempo, escasa claridad de objetivos y limitada capacitación; seguido de un nivel medio (29,2%), que muestra avances parciales en la organización del trabajo, aunque con brechas en la alineación de metas. En el análisis inferencial, se obtuvo un coeficiente de 0,563 con significancia de 0,000, evidenciando una correlación positiva y reveladora entre el reclutamiento y la productividad laboral; en consecuencia, se rechazó la conjetura nula y se aceptó la alterna. Este resultado revelaque procesos de reclutamiento asentados en criterios técnicos, perfiles definidos y evaluaciones adecuadas admiten elegir personal competente, lo que se traduce en un mejor desempeño, mayor acatamiento de objetivos y uso eficiente de los recursos.

Estos hallazgos concuerdan con Lovera (2025), quien reportó una relación positiva (Rho = 0,814; p = 0,001); así como con Macalupu (2025), quien evidenció correlaciones significativas; asimismo, se alinean con Kweku (2024), quien sustenta que las acciones de administración del personal impactan efectivamente en la efectividad organizacional a través del desempeño de los colaboradores; en el plano teórico, Salinas y Malpartida (2020) destacan que un reclutamiento eficaz asegura la correspondencia entre competencias y exigencias del puesto, reduciendo riesgos de bajo rendimiento, mientras que Tejada (2025) señala que la productividad laboral se evalúa mediante indicadores que muestran la eficiencia en el manejo de los colaboradores y el valor forjado en función de los hallazgos organizacionales.

Respecto al objetivo específico 02, determinar la relación entre la capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Las derivaciones descriptivas evidenciaron que, según la tabla 4 y figura 3, predominó el nivel medio de capacitación (38,2%), lo que muestra la existencia de acciones formativas parcialmente desarrolladas, con ejecución ocasional y limitada articulación de objetivos y funciones; asimismo, el 33,3% se situó en nivel bajo, asociado a una insuficiente implementación de programas de formación y escasa claridad en roles y metas. En cuanto a la productividad laboral, de acuerdo con la tabla 9 y figura 8, se observó un predominio del nivel bajo (47,2%), explicado por deficiencias en la calidad de resultados, limitado rastreo de indicadores y bajo acatamiento de funciones; seguido de un 25,0% en nivel medio, con un desempeño aceptable pero no sostenido. En el análisis inferencial, se obtuvo un coeficiente de 0,622 con un nivel de significancia de 0,000, lo que señala una correlación positiva entre la capacitación y la productividad laboral; en consecuencia, se aceptó la suposición esbozada. Este resultado muestra que el afianzamiento de las acciones de instrucción incide en la mejora del desempeño laboral, al desplegar competencias, actualizar conocimientos y optimizar habilidades técnicas, lo que favorece una ejecución más eficiente de las funciones.

Estos hallazgos concuerdan con Chura (2025), quien evidenció una alta dependencia entre la capacitación y la efectividad laboral, resaltando la necesidad

de formación continua; Rodríguez (2022), reportó niveles medios predominantes en la coordinación del personal y el rendimiento de los trabajadores. De igual manera, Kweku (2024) sustenta que el fortalecimiento del desempeño del personal es clave para potenciar los resultados organizacionales; en el mismo sentido, Pérez y Alfonso (2023) acentúan que la capacitación continua perfecciona la gestión operativa, fomenta la innovación y fortifica la cultura organizacional, mientras que Franco et al. (2021) marcan que mayores niveles de productividad contribuyen a la eficiencia comercial y viabilidad empresarial.

Respecto al objetivo específico 03, encaminado a determinar la relación entre la retención de personal y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Los resultados descriptivos (tabla 5 y figura 4) revelaron un predominio de la categoría baja en la retención de personal (45,1%), asociado a limitaciones en las prácticas de fidelización, condiciones desfavorables del clima laboral y bajos niveles de satisfacción, factores que afectan la permanencia del talento humano; asimismo, un 29,9% se situó en nivel medio, muestran avances parciales en la gestión de retención y un clima organizacional moderado, mientras que un 25,0% alcanzó un nivel alto, caracterizado por una conveniente aplicación de tácticas de retención, un entorno laboral favorable y mayor satisfacción profesional, lo que impulsa la estabilidad y dedicación del personal. En el análisis inferencial, se obtuvo un coeficiente de 0,702 con significancia de 0,000, evidenciando una correlación positiva y significativa entre la retención de personal y la productividad laboral; en consecuencia, se refutó la conjetura nula y se admitió la alterna. Este resultado enseña que la permanencia del personal favorece la acumulación de experiencia, el fortalecimiento de competencias y la continuidad de los procesos, lo que se evidencia en grados de eficiencia.

Estos hallazgos son consistentes con Nafari y Rezaei (2022), quienes evidencian relaciones positivas entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional; asimismo, coinciden con Rotea et al. (2023), quienes señalan que una adecuada gestión del personal reduce la rotación y mejora la eficiencia operativa; de igual manera, Ramachandaran et al. (2024) destacan que las prácticas de gestión del talento influyen de manera diferenciada en el rendimiento

organizacional, siendo la participación de los empleados la dimensión de mayor impacto (β = 0,326), seguida del reclutamiento (β = 0,257) y los incentivos (β = 0,098), lo cual evidencia que las tácticas de gestión humana inciden en los resultados; en el plano teórico, Taruchain y Revelo (2023) sustentan que la retención del talento es primordial para evitar la pérdida de conocimiento institucional y asegurar la continuidad operativa, mientras que Ramírez et al. (2022) conceptualizan la productividad laboral como el grado de eficiencia en el cumplimiento de metas y resultados organizacionales, la cual se ve fortalecida por la estabilidad y compromiso del personal.

En relación con el objetivo específico 04, determinar la relación entre la compensación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026,

Los hallazgos descriptivos evidenciaron que la compensación se sitúa en un nivel medio (41,0%), seguido del nivel bajo (33,3%), lo que refleja la existencia de prácticas retributivas parcialmente implementadas, caracterizadas por una percepción de equidad limitada, incentivos poco competitivos y beneficios laborales insuficientes; este comportamiento evidencia debilidades en la política de compensaciones, lo cual afecta la motivación y permanencia del personal; en cuanto a la productividad laboral, en su dimensión efectividad, predominó el nivel bajo (42,4%), seguido del nivel medio, lo que evidencia dificultades en el cumplimiento de metas, desalineación entre funciones y objetivos, así como limitaciones en el aprovechamiento de recursos y en el clima organizacional, factores que restringen el desempeño eficiente de los colaboradores.

En el análisis inferencial, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho = 0,387 con un nivel de significancia de 0,000 ($p < 0,05$), evidenciando una relación positiva y estadísticamente significativa entre la compensación y la productividad laboral; sin embargo, la magnitud del coeficiente indica una correlación baja, lo que apunta que, si bien una mejora en los sistemas de remuneración, incentivos y reconocimiento se asocia con un incremento en la productividad, esta relación no es determinante ni exclusiva, debido a la influencia de otros factores organizacionales, motivacionales y de gestión del talento humano.

Estas derivaciones son coherentes con lo señalado por Aguilar et al. (2023), quienes sustentan que un sistema de compensación justo y equitativo contribuye a fortalecer el compromiso laboral y alinear los objetivos individuales con los organizacionales, forjando mejores condiciones para el desempeño; de igual manera, Vásquez et al. (2021) enfatizan que la productividad laboral no depende únicamente del volumen de trabajo ejecutado, sino también de factores cualitativos como la motivación, el clima organizacional y la gestión del talento humano; asimismo, los hallazgos guardan relación con Lovera (2025), quien evidenció que la gestión de recursos humanos exterioriza niveles altos de satisfacción en procesos como selección (86%), capacitación (75%) y evaluación del desempeño (69%), obteniendo una correlación significativa de p = 0,001 y Rho = 0,814, lo que ratifica una relación positiva fuerte entre las variables analizadas; de forma similar, Chura (2025) halló que la gestión de recursos humanos se exhibe en niveles mayormente favorables, con correlaciones muy altas entre sus dimensiones (Rho = 0,975 en general), evidenciando que una apropiada gestión del personal fortalece la efectividad organizacional.

V. CONCLUSIONES

1. En relación con el objetivo general, existe una correlación positiva moderada entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, evidenciada por un coeficiente de 0,614 y un p valor de 0,000, las derivaciones descriptivas revelaron un predominio del nivel medio en la gestión de recursos humanos, caracterizado por prácticas parcialmente estructuradas y limitaciones en la planificación, capacitación y motivación del personal; mientras que la productividad laboral se concentró en un nivel bajo y medio, influenciada por percepciones desfavorables respecto a la compensación, incentivos y beneficios. En conjunto, enseñan que las deficiencias en la conducción del personal inciden en la ejecución de funciones, inquietando el acatamiento de metas y la eficiencia.

2. En relación con el objetivo específico 01, existe una correlación positiva moderada entre el reclutamiento y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, evidenciada por un coeficiente de 0,563 y un p valor de 0,000, los hallazgos descriptivos expusieron un predominio del nivel medio en los procesos de reclutamiento, lo que revela una aplicación parcial y no sistemática de prácticas como la definición de perfiles y la evaluación de competencias; asimismo, la productividad laboral en su dimensión eficiencia exhibió mayor incidencia en niveles bajos, mostrando limitaciones en la gestión del tiempo, claridad de fines y capacitación. En conjunto, estos hallazgos admiten aseverar que las deficiencias en el reclutamiento inciden en el desempeño laboral, mientras que su fortalecimiento, asentado en criterios técnicos y estructurados, contribuye a la incorporación de personal idóneo y al uso eficiente de los recursos institucionales.

3. En relación con el objetivo específico 02, existe una correlación positiva moderada entre la capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, evidenciada por un coeficiente de 0,622 y un p valor de 0.000; también exponen un predominio de niveles medios y bajos en ambas variables, lo que muestra que las acciones formativas se despliegan de manera parcial, sin una apropiada planificación ni articulación con las funciones del puesto, situación que incide en una eficiencia laboral disminuida, marcado por deficiencias en la calidad de los resultados y en el acatamiento de funciones. En este sentido, se infiere que el fortalecimiento de la capacitación auxilia a optimizar la productividad, al admitir el desarrollo de competencias, la actualización de conocimientos y la optimización de habilidades técnicas requeridas para una ejecución más eficiente de las labores.

4. En relación con el objetivo específico 03, existe una correlación positiva alta entre la retención de personal y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, evidenciada por un coeficiente de 0,702 y un p valor de 0,000. A pesar de que descriptivamente predominó un nivel bajo de retención, asociado a deficiencias en las tácticas de fidelización, clima organizacional desfavorable y limitada satisfacción laboral, además indica que la permanencia del potencial humano incide en el desempeño. En este sentido, una estabilidad del personal asiste a la acumulación de experiencia, potenciación de habilidades y la continuidad operativa, elementos que fortifican la eficiencia y el acatamiento de los propósitos.

5. En función del objetivo específico 04, existe una correlación positiva baja entre la compensación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, evidenciada por un coeficiente de 0,387 y un p valor de 0,000, lo que apunta que, si bien la compensación influye en el desempeño laboral, no integra el exclusivo aspecto concluyente; asimismo, se exponen predominio de niveles medio y bajo tanto en la compensación como en la efectividad, lo que muestra deficiencias en la equidad y competitividad de las retribuciones, así como limitaciones en el acatamiento de metas y en la articulación organizacional. En ese sentido, se

infiere que las debilidades en la política retributiva inciden en el rendimiento de los colaboradores, inquietando el logro eficiente de los propósitos.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la municipalidad fortificar de manera integral la gestión de recursos humanos, mediante la ejecución de normas estructuradas y sostenibles conducentes a la planificación del talento, instrucción constante, apreciación del rendimiento y sistemas de motivación efectivos; asimismo, es necesario optimizar los esquemas de compensación y bienestar laboral, afirmando su equidad y competitividad, con el fin de mejorar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores; estas acciones admitirán potenciar la productividad laboral, auxiliando el logro de fines institucionales y una gestión estatal más eficiente.

2. Reforzamiento de los protocolos de incorporación de personal. Se recomienda a la Municipalidad fortificar los protocolos de incorporación de trabajadores mediante la implementación de políticas y procedimientos estandarizados, en concordancia con la Ley N.° 30057 – Ley del Servicio Civil (SERVIR) y sus directivas sobre gestión del empleo público; estos deben incluir la definición técnica de perfiles de puesto, el uso de instrumentos de evaluación de competencias basados en mérito, y procesos de selección transparentes y objetivos; asimismo, se debe articular el proceso de incorporación con el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), como instrumento rector de la capacitación e inducción del personal, asegurando que el servidor cuente con competencias alineadas a las funciones del puesto.

3. Implementación de un sistema integral de capacitación. Se recomienda implementar un sistema integral de capacitación ordenado al Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) y a la normativa de SERVIR, sostenido en un diagnóstico de necesidades formativas por área y perfil de puesto, este sistema debe incluir programas de capacitación continua, evaluaciones de

aprendizaje y mecanismos de rastreo del impacto en el desempeño laboral. Asimismo, se deben incorporar instrumentos de gestión como el Plan de Capacitación Institucional, los informes de evaluación de desempeño y los registros de asistencia y logro de competencias, admitiendo medir la efectividad de las capacitaciones en la productividad laboral; la articulación entre capacitación, desempeño y evaluación permitirá optimizar la eficiencia del servicio gubernamental.

4. Fortalecimiento de estrategias de permanencia del talento humano. Se recomienda a la entidad municipal consolidar tácticas de retención del talento humano mediante la mejora de las condiciones laborales, el fortalecimiento del clima y la implementación de políticas de desarrollo profesional continuo, en el marco de la Ley del Servicio Civil (SERVIR). Para ello, es pertinente instituir programas de reconocimiento al desempeño, líneas de carrera administrativa, incentivos no remunerativos afines al logro de metas y acciones de bienestar laboral; estas estrategias deben integrarse a la gestión del desempeño y a los instrumentos de evaluación institucional, con el fin de reducir la rotación del personal y fortificar el compromiso organizacional, impactando positivamente en la productividad laboral.

5. Se recomienda a la entidad municipal robustecer su esquema de retribuciones. Se recomienda a la entidad municipal fortificar el sistema de compensaciones mediante el diseño de una política retributiva integral, equitativa y ordenada al desempeño, considerando tanto incentivos económicos como no económicos, en concordancia con los lineamientos de SERVIR sobre gestión del rendimiento; este esquema debe vincular la compensación con el acatamiento de metas y evaluación del desempeño laboral, a través de indicadores medibles y transparentes; asimismo, se deben incorporar incentivos no monetarios como reconocimientos, oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, así como mejoras en el bienestar laboral; con ello, la compensación se convierte en un factor de motivación que impacta en la eficiencia y productividad del servidor público.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, A., de la Garza, S., Zamarrón, N., & Riojas, E. (2023). Las compensaciones como factor clave en el desempeño laboral, comercializadora de la ciudad de Monclova Coahuila, México. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 4*(5), 1215–1229. doi:10.56712/latam.v4i5.1389

Aguilar, P., Acosta, J., Raudales, E., Andino, P., & Sarmiento, R. (2023). Factores de influencia en la calidad de vida laboral según la Teoría del Comportamiento Organizacional: análisis bibliométrico. *Telos, 25*(3), 638-656. doi:10.36390/telos253.06

Al Harrasi, N., Al Balushi, B., Al Khayari, S., & Al Rashdi, M. (2024). Human resource management practices in Oman: a systematic review and synthesis for future research. *Cogent Business & Management, 11*(1), 1-25. doi:10.1080/23311975.2024.2337053

Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación.* Enfoques Consulting E.i.R.L. Obtenido de www.tesisconjosearias.com

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Southern Management Association, 17*(1), 1-10. Obtenido de https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bindra, S., Bhattacharya, S., & Bhattacharya, S. (2025). Traditional to digital: human resource management transformation. *Journal of Work-Applied Management,, 1*(1), 1-17. doi:10.1108/JWAM-02-2025-0019

Carazas, J., Alarcón, O., Gonzales, C., & Zapata, M. (2023). La gestión del talento humano en las entidades públicas: Una revisión literaria. *Revista de Climatología, 23*(1), 3508-3513. doi:10.59427/rcli/2023/v23cs.3507-3513

Chavarro, C., Barrios, D., & Jiménez, C. (2022). Aproximación conceptual del constructo de capacidades dinámicas: clasificación y relaciones. *Desarrollo Gerencial, 14*(1), 1-30. doi:10.17081/dege.14.1.5158

Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy, 40*(7/8), 529-541. doi:10.1108/IJSSP-10-2019-0216

Chura, M. (2025). *Gestión de recursos humanos y efectividad laboral en la Subgerencia Municipal, Miraflores – 2024.* [Tesis de posgrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. Obtenido de https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/260c6c4b-5e0f-443f-94e1-dfacdae64d1c

Comezaquira, A., Terán, G., & Quijada, P. (2021). Carga laboral y obstáculos de rendimiento del personal de enfermería en la Unidad de Cuidados Intensivos. *Revista Cubana de Enfermería, 37*(4), 1-21. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192021000400009

Concytec. (2024). *Investigación aplicada*. Obtenido de Glosario de términos: https://conocimiento.concytec.gob.pe/termino/investigacion-aplicada/

Cruzado, J. (2024). *Incidencia de la seguridad y salud ocupacional en el desempeño laboral de los trabajadores, Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio institucional UNATUMBES. Retrieved from https://repositorio.untumbes.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fe1e5757-8ae8-4849-89b8-55146b9a9dbe/content

Del Toro, J., Fernández, F., & Zayas, R. (2024). Clima organizacional en empresas: conceptualización y variables para su evaluación. *Revista Científica Episteme & Praxis, 2*(1), 62–70. doi:10.62451/rep.v2i1.42

Durán, R., Beteta, F., & Rivero, M. (2024). Subsistemas de la Ley del Servicio Civil y gestión de recursos humanos: caso Municipalidad Distrital de Amarilis, Perú. *Innovación Empresarial, 4*(2), 66-72. doi:10.37711/rcie.2024.4.2.634

Espejo, L. (2024). Administración de Personal como Clave para la Mejora de la Gestión Empresarial en las Municipalidades Peruanas. *Ciencia Latina*

Revista Científica Multidisciplinar, 8(5), 11456-11485. doi:10.37811/cl_rcm.v8i5.14537

Espino, V., Medina, C., Montoya, R., Quijano, F., & Jara, C. (2024). Modernización de la Gestión Pública en el Perú a partir de las experiencias del Covid-19. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 6*(2), 77-92. doi:10.47606/acven/ph0236

Franco, J., Uribe, J., & Agudelo, S. (2021). Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso. *Revista CEA, 7*(15), 1-30. doi:10.22430/24223182.1800

García, Y., & Sorhegui, R. (2020). La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial. *Revista Científica ECOCIENCIA, 7*(1), 1-15. doi:10.21855/ecociencia.70.304

Gómez, I., Lamilla, I., Baldeón, F., & Alvarado, P. (2023). La eficacia, la eficiencia y el valor como enfoques modernos para la administracion de operaciones. *FIPCAEC, 8*(3), 749-761. doi:10.23857/fipcaec.v8i3

Heredia, M., & Narváez, C. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 6*(12), 213-241. doi:10.35381/r.k.v6i12.1288

Hernández, B., Guerrero, P., Gómez, H., & Ramírez, K. (2024). Satisfacción laboral y rendimiento laboral en el rendimiento de colaboradores en organizaciones bancarias de México. *Revista Venezolana De Gerencia, 29*(107), 1144-1158. doi:10.52080/rvgluz.29.107.10

Hernández, I., Medellín, E., & Casanova, J. (2024). La esencia de la transparencia en la responsabilidad social corporativa. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 5*(6), 1106 – 1119. doi:10.56712/latam.v5i6.3068

Hussein, H., & Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The

Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability , 11*(20), 1-19. doi:10.3390/su11205782

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025). *Perú: Indicadores de gestión municipal 2025.* INEI. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8863573/7311056-publicacion-gestion-municipal-2025.pdf?v=1765575680

Jaimes, M., Jacobo, C., & Ochoa, S. (2021). Los beneficios de la responsabilidad social empresarial: una revisión literaria. *Revista Tiempo & Economía, 8*(2), 201-217. doi:10.21789/24222704.1720

Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia, 23*(83), 740-760. Retrieved from https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/

Jiménez, A., & Hernández, A. (2020). Percepción de equidad de género y equilibrio trabajo-familia en trabajadores pertenecientes a empresas públicas y privadas de Chile. *Ciencias Psicológicas, 14*(2), 1-13. doi:10.22235/cp.v14i2.2201

Kapoor, R., Ratnakar, R., Bhowmick, M., & Quereshi, Y. (2022). *Research methodology and Methods.* AGPH Books. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/365200801_Research_methodology_and_Methods

Kazinets, A. (2023). Principles of Human Resource Management According to Jeffrey Pfeffer in the Context of Digital Business Transformation. *Digital Transformation, 29*(2), 24-34. doi:10.35596/1729-7648-2023-29-2-24-34

Kweku, F. (2024). The mediating role of employee performance in the relationship between human resource management (HRM) practices and police service effectiveness. *IIM Ranchi Journal of Management Studies, 3*(2), 108-141. doi:10.1108/IRJMS-08-2023-0070

Kwong, C., Demirbag, M., Wood, G., & Lee, F. (2021). Human resource management in the context of high uncertainties. *The International Journal*

of Human Resource Management, 32(17), 3569-3599. doi:10.1080/09585192.2021.1966203

Lamas, P., & Flores, M. (2022). Gestión y estructura: elementos para el análisis de la política institucional universitaria de fomento del emprendimiento en México, 2013-2018. *Revista Iberoamericana de Educación Superior, 13*(37), 103-118. doi:10.22201/iisue.20072872e.2022.37.1306

Lovera, V. (2025). *Gestión del talento humano como estrategia para potenciar la productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Manantay año 2024.* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Ucayali]. Repositorio Institucional UNU. Obtenido de https://repositorio.unu.edu.pe/items/634559d9-7a5e-4bb4-b553-69b623973f0c

Macalupu, G. (2025). *Gestión de recursos humanos y rendimiento laboral de obreros en una municipalidad distrital de Contumazá, 2024.* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12692/160287

Macedo, G., & Delgado, J. (2020). Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4*(2), 1256-1276. doi:10.37811/cl_rcm.v4i2.147

Mego, B. (2024). *Gestión de recursos humanos y eficacia colectiva en los servidores públicos de la Municipalidad provincial de Lamas, San Martín – 2024.* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12692/146383

Minh, N., Le, L., & Dien, C. (2025). Assessing and improving labour productivity management in construction: A practical framework and measurement tool. *Construction Economics and Building, 25*(1), 69-96. doi:10.5130/AJCEB.v25i1.8895

Mohamed, M., Sheikh, F., Hassan, I., & Farah, M. (2024). The influence of workplace relationships and job satisfaction of private universities in

Mogadishu: employee performance as a mediator variable. *Frontiers in Education, 9*(1), 1-12. doi:10.3389/feduc.2024.1485356

Montenegro, I., & Chotón, M. (2023). Desempeño y condiciones laborales en la modalidad de trabajo remoto del personal administrativo de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2021. *Revista Científica Pakamuros, 10*(3), 41-53. doi:10.37787/g9dt8b86

Morgan, A. (2023). Desarrollo del talento humano en las organizaciones públicas del Perú. *Pensamiento Actual, 23*(40), 16-26. doi:10.15517/pa.v23i40.55173

Nafari, E., & Rezaei, B. (2022). Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research, 22*(363), 1-8. doi:10.1186/s12913-022-07767-z

Olaz, Á. (2024). Definiendo el clima laboral. 100 años de revisión bibliográfica. *Revista Internacional De Organizaciones, 1*(32), 123–145. doi:10.17345/rio32.458

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). *OECD Compendium of Productivity Indicators 2024.* Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Obtenido de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2024_d224133f/b96cd88a-en.pdf

Ortega, M., Altamirano, H., & Tovar, M. (2023). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias Administrativas, 1*(23), 1-16. doi:10.24215/23143738e131

Paredes, M. (2021). *Gestión de potencial humano y la productividad laboral en la gerencia ejecutiva de vivienda y saneamiento del Gobierno Regional de Lambayeque.* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12692/68582

Pariona, R. (2024). El concepto de funcionario público en el derecho penal. *Revista Oficial del Poder Judicial, 16*(22), 293-317. doi:10.35292/ropj.v16i22.825

Pérez, K., & Alfonso, D. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. *Cooperativismo y Desarrollo, 11*(2), 1-14. Obtenido de http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v11n2/2310-340X-cod-11-02-e624.pdf

Pinargote, J., & Pico, M. (2023). Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del de- sarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica. *Recimundo, 1*(1), 117-131. doi:10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.117-131

Poljaševic, B., Gri˘cnik, A., & Šarotar, S. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences, 15*(3), 1-27. doi:10.3390/admsci15030094

Ramachandaran, S., Vasudevan, A., Balakrishnan, R., Nagaraj, S., & Thinakaran, R. (2024). The impact of green human resource management practices on employee's job performance. *International Journal of Management and Sustainability, 13*(3), 506–522. doi:10.18488/11.v13i3.3828

Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión,* 7(20), 189-208. doi:10.36791/tcg.v8i20.166

Ramón, S., Gámez, Y., Matos, D., González, I., Labori, R., & Guevara, S. (2022). Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud. *Infodir, 1*(35), 1-27. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212021000200013

Ríos, V. (2024). Política pública de expansión urbana y el desarrollo urbano ordenado en el distrito Tumbes, 2022. *Polo del Conocimiento, 9*(6), 1762-1776. doi:10.23857/pc.v9i6.7401

Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (Octava ed.). Prentice Hall. Obtenido de

https://books.google.com.pe/books/about/Organizational_Behavior.html?id=4LK1bwAACAAJ&redir_esc=y

Rodriguez, B. (2022). *Gestión de recursos humanos y productividad en el distrito fiscal de Tarapoto - 2022.* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12692/106378

Rodríguez, L., & Ordaz, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Trascender, Contabilidad y Gestión, 6*(18), 28-40. doi:10.36791/tcg.v0i18.126

Rotea, C., Nicoleta, A., Bocean, C., Vărzaru, A., Mangra, M., & Mangra, G. (2023). The Link between HRM Practices and Performance in Healthcare: The Mediating Role of the Organizational Change Process. *Healthcare, 11*(9), 1-16. doi:10.3390/healthcare11091236

Ruiz, E., Salazar, J., & Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 13*(26), 1-16. doi:10.23913/ride.v13i26.1478

Salehzadeh, R., & Ziaeian, M. (2024). Decision making in human resource management: a systematic review of the applications of analytic hierarchy process. *Frontiers in Psychology, 15*(1), 1-18. doi:10.3389/fpsyg.2024.1400772

Salimova, G., Ableeva, A., Galimova, A., Bakirova, R., Lubova, T., Sharafutdinov, A., & Araslanbaev, I. (2022). Recent trends in labor productivity. *Employee Relations, 44*(4), 785-802. doi:10.1108/ER-03-2021-0111

Salinas, J., & Malpartida, J. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri, 1*(1), 26-43. doi:10.47422/ac.v1i3.17

Santillan, M., Dimas, F., Martínez, J., & Palacios, G. (2024). Documentary analysis on productivity in enterprises. *DYNA, 91*(233), 104-113. doi:10.15446/dyna.v91n233.114104

Sèna, A., & Bidossessi, C. (2021). Determinants of Productive Efficiency of Public Service: What Effect of the Interaction of Corruption Control and Average Wage? *Theoretical Economics Letters, 11*(6), 1055-1066. doi:10.4236/tel.2021.116067

Stor, M. (2024). The effects of shaping employee work engagement and job satisfaction on company performance results: the mediating role of HRM outcomes in Central European MNCs. *Central European Management Journal, 32*(3), 490-510. doi:10.1108/CEMJ-05-2023-0215

Suárez, C., & García, L. (2021). El nivel de eficacia y eficiencia como principio fundamental de la gestión documental. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales, 6*(1), 92-105. doi:10.5281/zenodo.5513107

Taruchaín, L., & Revelo, R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. *Digital Publisher CEIT, 8*(3), 749-756. doi:10.33386/593dp.2023.3-1.1920

Tejada, A. (2025). Análisis sistemático de la gestión del desempeño en las entidades públicas: Herramientas de las oficinas de recursos humanos. *Aula Virtual, 6*(13), 1027-1066. doi:10.5281/zenodo.16933151

Tessema, S., Yang, S., & Chen, C. (2025). The Effect of Human Resource Analytics on Organizational Performance: Insights from Ethiopia. *Systems, 13*(2), 1-28. doi:10.3390/systems13020134

Tuesta, J., Angulo, M., Chávez, R., & Morante, M. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia, 26*(95), 629-639. Retrieved from https://www.redalyc.org/journal/290/29069613010/29069613010.pdf

Valenzo, M., & González, A. (2022). Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México. *Mercados y Negocios, 22*(43), 50-76. doi:10.32870/myn.v0i43.7629

Vásquez, M., Rodríguez, Z., & León, O. (2021). Gestión organizacional y productividad laboral en las unidades educativas en el Sur De Manabí De Ecuador. *South Florida Journal of Development, 2*(4), 6302-6320. doi:10.46932/sfjdv2n4-003

Velásquez, M. (2023). Innovación en el control gubernamental en la atención de denuncias ciudadanas: Una revisión bibliográfica . *Entramado, 19*(1), 1-17. doi:10.18041/1900-3803/entramado.1.9794

Zavaleta, E. (2025). Importancia de la meritocracia en el desarrollo de las políticas públicas: una revisión sistemática. *Comuni@cción, 16*(1), 79-89. doi:10.33595/2226-1478.16.1.1279

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Gestión de recursos humanos **(Variable 1)**	Conjunto de prácticas, políticas y procesos orientados a administrar de manera eficiente al personal dentro de una organización (Pinargote y Pico, 2023).	La variable 1: Gestión de recursos humanos, para el estudio es dividida en 4 dimensiones: reclutamiento, capacitación, retención de personal y compensación; la cual será medida mediante un cuestionario.	Reclutamiento	Perfil del puesto	1	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
				Habilidades del postulante	2,3	
				Inducción	4	
				Contratación	5,6	
			Capacitación	Acciones formativas	7	
				Reconocimiento de funciones	8,9	
				Metas definidas	10	
				Fortalecimiento cognitivo	11,12	
			Retención de personal	Capacidades prácticas	13,14	
				Estrategias previstas	15	
				Clima laboral	16,17	
				Satisfacción profesional	18	
			Compensación	Remuneración	19,20	
				Incentivos	21	
				Programas de bienestar	22	
				Beneficios	23,24	
Productividad laboral **(Variable 2)**	Capacidad de una persona o grupo de trabajadores para generar resultados o cumplir objetivos en un determinado periodo de tiempo, utilizando eficientemente los recursos disponibles (Ramírez, Magaña, & Ojeda, 2022).	La variable 2: productividad laboral, para el estudio es dividida en 3 dimensiones: eficiencia, eficacia y efectividad; la cual será medida mediante un cuestionario.	Eficiencia	Optimización temporal	25	Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
				Condiciones de trabajo	26,27	
				Objetivos establecidos	28	
				Formación ofrecida	29	
			Eficacia	Dedicación	30,31	
				Calidad de resultados	32	
				Indicadores de rendimiento	33,34	
				Ventaja competitiva	35	
			Efectividad	Alcance de metas	36	
				Coherencia organizacional	37,38	
				Manejo de recursos	39	
				Clima organizacional	40	

Anexo 2

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Características
Problema general	**Objetivo general**	**Hipótesis general**			
¿Cuál es la relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026?	Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.	Existe relación positiva y significativa entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.			
Problemas específicos	**Objetivos específicos**	**Hipótesis específicas**			
¿Cuál es la relación entre el reclutamiento y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026?	Determinar la relación entre el reclutamiento y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.	Existe relación positiva y significativa entre el reclutamiento y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.	Gestión de recursos humanos **(Variable 1)**	Población: Todos los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes. Muestreo por conveniencia que involucra a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes.	**Enfoque:** Cuantitativo **Tipo:** Aplicada **Nivel:** Descriptivo – Correlacional **Diseño:** No – Experimental
¿Cuál es la relación entre la capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026?	Determinar la relación entre la capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.	Existe relación positiva y significativa entre la capacitación y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.			
¿Cuál es la relación entre la retención de personal y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026?	Determinar la relación entre la retención de personal y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.	Existe relación positiva y significativa entre la retención de personal y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.	Productividad laboral **(Variable 2)**		
¿Cuál es la relación entre la compensación y la productividad laboral en los colaboradores de la	Determinar la relación entre la compensación y la productividad laboral en los colaboradores de la	Existe relación positiva y significativa entre la compensación y la productividad laboral en los colaboradores de la			

Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026?	Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.	Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026.

Anexo 3

Instrumento de recolección de datos

El presente es un cuestionario que admite la recolección de información sobre la investigación titulada: **"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES, 2026"**. Agradeciendo el espacio de tiempo para acceder con su perspectiva a la respuesta de cada pregunta planteada, solicitando responder con honestidad y sinceridad posible, siendo un cuestionario anónimo y personal.

De manera seguida, le mostramos varias proposiciones, por lo que, le requerimos que frente a ello enuncie su opinión personal considerando que no hay respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor enuncie su perspectiva en relación a las siguientes alternativas.

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

N°	ÍTEMS	Puntaje				
		1	2	3	4	5
VARIABLE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
Dimensión 1: Reclutamiento						
1	Se exige que el personal contratado cumpla con los requisitos del del perfil del puesto.					
2	Se comprueba el dominio de habilidades y conocimientos del postulante para garantizar el desempeño de su trabajo.					
3	La municipalidad realiza esfuerzos para identificar las necesidades del personal.					
4	Se realiza la formación o inducción relacionada con las funciones de los puestos de trabajo.					
5	Se sigue el proceso establecido por norma al momento de realizar la contratación de cualquier naturaleza de contrato.					
6	La contratación del personal se encuentra debidamente documentada para optimizar la labor del reclutamiento.					
Dimensión 2: Capacitación						
7	La municipalidad proporciona la oportunidad de ampliar sus conocimientos y habilidades mediante acciones formativas.					
8	Desempeña adecuadamente las tareas que se le han asignado porque reconoce sus funciones.					

9	La municipalidad cuenta con un organigrama y manual de funciones claro para su debido reconocimiento del personal.					
10	Existe una planificación organizacional que direccionar el trabajo hacia las metas definidas.					
11	Se ofrece periódicamente actividades como talleres o capacitaciones que fortalezca la solución de problemas y la toma de decisiones.					
12	En su trabajo diario aplica conocimientos o habilidades cognitivas adquiridas mediante capacitaciones brindadas por la municipalidad.					
Dimensión 3: Retención del personal						
13	Aplica capacidades prácticas adquiridas (procedimientos, uso de herramientas, resolución operativa) en sus tareas diarias.					
14	Recibe apoyo o entrenamiento práctico que mejora su desempeño en funciones específicas.					
15	En su área de trabajo se planifican acciones o estrategias claras para alcanzar los objetivos institucionales					
16	Percibe un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo que demuestra el buen clima laboral en la municipalidad.					
17	Existe comunicación abierta y apoyo entre compañeros y superiores en su área que garanticen el clima laboral.					
18	Se siente satisfecho en su trabajo porque la municipalidad cumple con sus expectativas profesionales.					
Dimensión 4: Compensación						
19	La remuneración que recibe cubre adecuadamente las necesidades de su familia.					
20	Considera que su sueldo es acorde a las responsabilidades de su puesto en la municipalidad.					
21	Recibe incentivos (bonificaciones o reconocimientos) por su desempeño laboral.					
22	Participa de los programas de bienestar (salud, recreación, apoyo emocional) que implementa la municipalidad.					
23	Considera adecuados los beneficios laborales (seguros, licencias, apoyos) que brinda la municipalidad					
24	Utiliza los beneficios laborales ofrecidos por la municipalidad porque siente que compensa su ardua labor.					

N°	ÍTEMS	Puntaje				
		1	2	3	4	5
VARIABLE: PRODUCTIVIDAD LABORAL						
Dimensión 1: Eficiencia						
25	Organiza su tiempo de trabajo de manera eficiente para cumplir con sus tareas en la municipalidad.					
26	Considera adecuadas las condiciones físicas y materiales de su lugar de trabajo (espacio, equipos, recursos).					
27	Dispone de los recursos necesarios para desempeñar eficientemente sus funciones.					
28	Tiene claridad sobre los objetivos de su puesto que orientan sus actividades laborales.					
29	La municipalidad ofrece capacitaciones relevantes para mejorar sus habilidades y desempeño laboral.					
Dimensión 2: Eficacia						
30	Demuestra compromiso y esfuerzo adicional en el cumplimiento de sus funciones en la municipalidad.					
31	Mantiene concentración y constancia en sus actividades laborales diarias.					
32	Los resultados de su trabajo cumplen con los estándares de calidad establecidos por la municipalidad.					
33	Cumple con los indicadores de rendimiento establecidos para su puesto.					
34	Realiza seguimiento a sus propios indicadores de desempeño para mejorar sus resultados.					
35	Implementa ideas o prácticas que contribuyen a mejorar la ventaja competitiva del servicio municipal.					
Dimensión 3: Efectividad						
36	Logra cumplir las metas establecidas en su área de trabajo para alcanzar los objetivos institucionales.					
37	Las actividades de su área están alineadas con los objetivos estratégicos de la municipalidad.					
38	Percibe congruencia entre las decisiones de la gestión y las acciones que se ejecutan en su área.					
39	Utiliza de manera eficiente los recursos (materiales, tiempo, presupuesto) asignados a su trabajo.					
40	Percibe un ambiente laboral positivo en la municipalidad porque se siente apoyado por sus compañeros.					

Anexo 4

Autorización de información

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES

AUTORIZACION

LA QUE SUSCRIBE:

ABG EVELYN LIZETH CARRILLO SOBREVILLA
SUB GERENTE DE PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES.

AUTORIZA:

La ejecución de proyecto de tesis denominado: **"GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORACIONES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES, 2025"** a cargo de la Estudiante de Maestría de "GESTION PUBLICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES". PRICIELA YARITZA MERINO TANDAZO, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 73444421.

Tumbes; 24 de marzo del 2026

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES
ABG. EVELYN LIZETH CARRILLO SOBREVILLA
SUB GERENTE DE PERSONAL

Anexo 5

Certificado de Originalidad

CERTIFICACIÓN

Yo**, Dr. Luy Navarrete, Wayky Alfredo,** docente ordinario de la Universidad Nacional de Tumbes, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, del departamento de Economía.

CERTIFICA:

Que el proyecto de tesis denominado “Gestión de recursos humanos y productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2026”, presentado por la Bachiller Priciela Yaritza Merino Tandazo, ha sido asesorado por mi persona, por tanto, queda autorizado para su presentación e inscripción en la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública de la Universidad Nacional de Tumbes, para su revisión y aprobación correspondiente.

Tumbes, 01 de agosto de 2026



Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete

Código ORCID: 0000-0003-0334-2498

Asesor del Proyecto de Tesis

Anexo 6

Ficha de validación

Constancia de validación

Yo. **Claudia Lucia Herrera Ruiz.** con DNI **72160300** Maestro en **Gestión Pública** N° 098 de Profesión **Economista** desempeñándose actualmente como **asistente administrativo**

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos: Cuestionarios

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1. Claridad					X
2. Objetividad				X	
3. Actualidad					x
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				x	

Es señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de **Tumbes** a los **24** días del mes de marzo de Dos mil veintiséis.

Mg. **Claudia Herrera Ruiz**
DNI: 72160300
Especialidad: **Economista**
E – Mail: claulu348@gmail.com
Cod Colegiatura: **098**

Firma



Título del proyecto: **Gestión de recursos humanos y productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025**

Ficha de evaluación del instrumento: Cuestionario

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy buena				Excelente				obs.
		0 - 20				21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
Aspectos de evaluación		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un leguaje apropiado																	x				
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observable																x					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																	x				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																**X**					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad																**X**					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación															x						
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos - científicos de la investigación																**X**					
8. Coherencia	Tiene relación entre variables e indicadores																**X**					
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																**X**					

INSTRUCCIONES: Este instrumento sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Tumbes, 24 de marzo 2026

Mg. **Claudia Herrera Ruiz**
DNI: 72160300
Especialidad: **Economista**
E – Mail: claulu348@gmail.com
Cod Colegiatura: **098**

Firma



Constancia de validación

Yo. Varillas Cabrera Ericka con DNI 40690075

Maestro en Gestión Pública N° ..... de Profesión Contador ..... desempeñándose actualmente como Tec. Administrativo - Munic. Prov. Tumbes

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos: Cuestionarios

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

Es señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de **Tumbes** a los **24** días del mes de marzo de Dos mil veintiséis.

Mg. Varillas Cabrera Ericka J.
DNI: 40690075
Especialidad: C.
E – Mail: ericka7v@hotmail.com
Cod Colegiatura: 15.0453

Firma

Mg. CPC Ericka J. Varillas Cabrera
Reg. 15-0453

Título del proyecto: **Gestión de recursos humanos y productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025**

Ficha de evaluación del instrumento: Cuestionario

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy buena				Excelente				obs.
		0 - 20				21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100				
Aspectos de evaluación		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un leguaje apropiado																X					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observable															X						
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																X					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																X					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad															X						
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación															X						
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos - científicos de la investigación															X						
8. Coherencia	Tiene relación entre variables e indicadores																X					
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																X					

INSTRUCCIONES: Este instrumento sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando.

Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Mg. VARILLAS CABRERA ENCKS JULIANA

DNI: 40690075

Especialidad: CONTABILIDAD

E – Mail: ENCKSJV@GMAIL.COM

Cod Colegiatura: 15-0453

Firma

Mg. CPC Encks J. Varillas Cabrera
Reg. 15-0453

Constancia de validación

Yo. Adderly Elias Callantes Alemán con DNI 45229006
Maestro en Gestión Pública ..... N° ..... de Profesión
Abogado ..... desempeñándose actualmente como
Director del centro de Emisión de Licencia y Abogado de la S.G. Transporte y Co

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos: Cuestionarios

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1. Claridad					X
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología				X	

Es señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de **Tumbes** a los **24** dias del mes de marzo de Dos mil veintiséis.

Mg. Adderly Elias Callantes Alemán
DNI: 45229006
Especialidad: Abogado
E – Mail: acallantesalemam@gmail.com
Cod Colegiatura: 390

Firma

Adderly Elias Callantes Alemán
ABOGADO
Reg. ICAT 390

Título del proyecto: **Gestión de recursos humanos y productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025**

Ficha de evaluación del instrumento: Cuestionario

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy buena				Excelente				obs.
		0 - 20				21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
Aspectos de evaluación		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un leguaje apropiado															X						
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observable															X						
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																	X				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																X					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad																X					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																X					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos - científicos de la investigación															X						
8. Coherencia	Tiene relación entre variables e indicadores															X						
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																X					

INSTRUCCIONES: Este instrumento sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe *la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando.*

Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Tumbes, 24 de marzo 2026

Mg. Adderly Elias Callantes Alemán

DNI: 45229006

Especialidad: Abogado

E – Mail: acallantesaleman@gmail.com

Cod Colegiatura: 390

Firma

Adderly Elias Callantes Aleman
ABOGADO
Reg. ICAT 390

Anexo 7

Análisis de V de Aiken

$$V = \frac{\sum s}{n(c-1)}$$

donde:

s = puntuación asignada por el juez menos la puntuación mínima de la escala

n = número de jueces

c = número de categorías de la escala

Ítem	Juez 1	Juez 2	Juez 3	$\sum s$	V
Claridad	5	4	5	11	0.916
Objetividad	4	4	4	9	0.750
Actualidad	5	4	4	10	0.833
Organización	4	5	4	10	0.833
Suficiencia	4	5	4	10	0.833
Intencionalidad	4	4	4	9	0.750
Consistencia	4	4	5	10	0.833
Coherencia	4	5	5	11	0.916
Metodología	4	5	4	10	0.833

Los resultados derivados evidencian que los criterios evaluados mediante juicio de expertos exhiben valores de V de Aiken que oscilan entre 0,750 y 0,916, lo cual revelaun nivel generalmente aceptable de validez de contenido del instrumento. En la mayoría de los casos, los valores alcanzan o superan el umbral recomendado de 0,80, lo que expresa un apropiado grado de concordancia entre los jueces respecto a la pertinencia de los ítems; sin embargo, los criterios de objetividad e intencionalidad presentan valores de 0,750, los cuales se hallan ligeramente por debajo del estándar esperado, sugiriéndose su revisión para optimizar la precisión en su formulación. En conjunto, el instrumento revelauna validez de contenido conveniente para su aplicación.

Anexo 8

Evidencia fotográfica











