TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

**UNIVERSIDAD ANDINA**

**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**

# MERITOCRACIA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARACOTO, AÑO 2025

**TESIS PRESENTADA POR:**

**Bach. JHELBER HILARIO RODRIGUEZ ADCO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**

JULIACA – PERÚ

2026

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

# UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

# MERITOCRACIA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARACOTO, AÑO 2025

TESIS PRESENTADA POR:

**Bach. JHELBER HILARIO RODRIGUEZ ADCO**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

**PRESIDENTE** : _____
Dr. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA

**PRIMER MIEMBRO** : _____
Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR

**SEGUNDO MIEMBRO** : _____
Mgtr. PERCY GONZALO PUMA PUMA

**ASESOR DE TESIS** : _____
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

# UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

## RESOLUCIÓN N°006-2026-D-FCA-UANCV-J

Juliaca, 08 de enero de 2026

**VISTOS:**
El Expediente **N° 13481**, presentado por **JHELBER HILARIO RODRIGUEZ ADCO**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **MERITOCRACIA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARACOTO, AÑO 2025;** conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública**.

**CONSIDERANDO:**
**Que,** de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

**Que,** al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Y estando**, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**SE RESUELVE:**
**ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO** para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **JHELBER HILARIO RODRIGUEZ ADCO**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública,** en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS** para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

* PRESIDENTE : Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
* 1er. MIEMBRO : Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR
* 2do. MIEMBRO : Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA
* ASESOR DE TESIS : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA** de sustentación como se detalla:

* Lugar : salón de Grados y Títulos
* Fecha : lunes, 12 de enero de 2026
* Hora : 4: 00 p.m

**ARTICULO CUARTO. – DISPONER** que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaria Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
DECANATO
Dr. Leopoldo W. Condori Cari
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISTRIBUCIÓN:**
- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
-Archivo FCA (1)

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

# RESOLUCIÓN Nº 845–2025–UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, **17** de **noviembre** 2025

**VISTOS:**

El Expediente: **2025-CU-012051** de fecha 03 de noviembre de 2025, del **Bach. JHELBER HILARIO RODRIGUEZ ADCO,** quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública.**

**CONSIDERANDO:**

**Que,** las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que,** el (la) **Bach. JHELBER HILARIO RODRIGUEZ ADCO,** quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **MERITOCRACIA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARACOTO, AÑO 2025;** conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública.**

**Que,** al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución Nº 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que,** el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

**Que,** el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Gestión Pública, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI.**

**Estando,** la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución Nº 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria Nº 30220, Ley de Creación de la UANCV Nº 23738 y Modificatoria Nº 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS),** para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **MERITOCRACIA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARACOTO, AÑO 2025;** correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909 - UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. JHELBER HILARIO RODRIGUEZ ADCO,** para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR**, como **ASESOR** al **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI.**

**ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER**, que la facultad de Ciencias Administrativas, secretarias académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- RPC/

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
DIRECCIÓN UNIDAD DE INVESTIGACIÓN
Dr. Roberto Payé Colquehuanca

TESIS UANCV


# RESOLUCIÓN Nº 623–2025–UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, **23** de **setiembre** 2025

**VISTOS:**

El Expediente: **2025-CU-12751** de fecha 17 de setiembre de 2025, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública.**

**CONSIDERANDO:**

**Que,** las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que,** el (la) **Bach. JHELBER HILARIO RODRIGUEZ ADCO,** quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de Título: **MERITOCRACIA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARACOTO, AÑO 2025;** conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública.**

**Que,** al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución Nº 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que,** el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

**Que,** el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública**, corroboró la propuesta del ASESOR **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI,** quien debe ser acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

**Estando,** la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución Nº 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria Nº 30220, Ley de Creación de la UANCV Nº 23738 y Modificatoria Nº 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**, titulado: **MERITOCRACIA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARACOTO, AÑO 2025;** correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909 - UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. JHELBER HILARIO RODRIGUEZ ADCO,** en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER**, como **ASESOR** al **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI.**

**ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER** que la facultad, secretarias académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – DIRECCIÓN UNIDAD DE INVESTIGACIÓN – U.A.N.C.V. - JULIACA
Dr. Roberto Payé Calsueñanca.
DIRECTOR
UNID INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- RPC/

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

JHELBER HILARIO RODRIGUEZ ADCO

# MERITOCRACIA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARACOTO,...

Trabajos de tesis para ingreso a repositorio

## Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::13016:600765827

Fecha de entrega
17 jun 2026, 10:41 GMT-5

Fecha de descarga
22 jun 2026, 16:29 GMT-5

Nombre del archivo
T036_71488242_T.docx

Tamaño del archivo
12.5 MB

107 páginas

20.561 palabras

123.216 caracteres

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

# 19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

## Fuentes principales

14% Fuentes de Internet
4% Publicaciones
19% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

**N.º de alertas de integridad para revisión**

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DIRECCION UNIDAD DE INVESTIGACIÓN - FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - U.A.N.C.V.-JULIACA-

## Metadatos complementarios - UANCV

| TÍTULO TESIS | |
|---|---|
| **MERITOCRACIA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARACOTO, AÑO 2025** | |
| **Datos de autor** | |
| Nombres y apellidos | JHELBER HILARIO RODRIGUEZ ADCO |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 71488242 |
| URL de ORCID | https://orcid.org/0009-0001-0003-5321 |
| **Datos de asesor** | |
| Nombres y apellidos | LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 02389341 |
| URL de ORCID | https://orcid.org/0000-0003-2372-6720 |
| **Datos del jurado** | |
| **Presidente del jurado** | |
| Nombres y apellidos | ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 02145441 |
| **Miembro del jurado 1** | |
| Nombres y apellidos | ROBBINS FLORES AGUILAR |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 02426851 |
| **Miembro del jurado 2** | |
| Nombres y apellidos | PERCY GONZALO PUMA PUMA |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 02374215 |
| **Datos de investigación** | |

| | |
|---|---|
| Línea de investigación | ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO) |
| Grupo de investigación | No aplica. |
| Agencia de financiamiento | Sin financiamiento. |
| Ubicación geográfica de la investigación | Edificio: Municipalidad Distrital de Caracoto<br>País: Perú<br>Departamento: Puno<br>Provincia: San román<br>Distrito: Caracoto<br>Calle: Jirón. Arequipa N°. 100 plaza de armas<br><br>Latitud: -15.567303<br>Longitud: -70.102581<br><br>https://www.google.com/maps/place/Municipalidad+Distrital+de+Caracoto/@-15.5679303,-70.1038785,17.5z/data=!4m6!3m5!1s0x9167f56359084dbf:0x47c58729910b8733!8m2!3d-15.5674533!4d-70.1025444!16s%2Fg%2F11gy1v9690?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI2MDMxNy4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D |
| Año o rango de años en que se realizó la investigación | setiembre 2025 – diciembre 2025 |
| URL de disciplinas OCDE https://purl.org/pe-repo/ocde/ford (concytec-pe.github.io) - Librería | **Administración pública**<br>**https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02**<br>**Administración**<br>**https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04**<br>**Ciencias sociales**<br>**https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00** |

UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
DECANATO
Dr. Leopoldo W. Condori Cari
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

# DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo JHELBER HILARIO RODRIGUEZ ADCO identificado con DNI Nro. 71488242 en mi condición de egresado de:

☒ **Escuela Profesional**
☐ **Programa de Segunda Especialidad,**
☐ **Programa de Maestría o Doctorado**

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA
informo que he elaborado el/la ☒ **Tesis** o ☐ **Trabajo de Investigación,** ☐ **Trabajo Académico** denominada:
MERITOCRACIA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARACOTO, AÑO 2025

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 06 de abril del 2026

FIRMA ASESOR

FIRMA TESISTA



Huella

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"


## DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mi familia, por su apoyo constante, su paciencia y su motivación durante cada etapa del proceso académico. Asimismo, la dedico a quienes me inspiraron a valorar el servicio público como una responsabilidad ética, recordándome que el esfuerzo sostenido y la disciplina permiten alcanzar metas que contribuyen al bien común.

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"


## AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Municipalidad Distrital de Caracoto por las facilidades brindadas para el desarrollo del estudio y a los trabajadores administrativos que participaron con disposición y sinceridad en la aplicación del cuestionario. De manera especial, agradecí a mi asesor por la orientación académica y metodológica, así como a mis docentes y compañeros por sus aportes y acompañamiento que fortalecieron la calidad de este trabajo.

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"


# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ..... iii

AGRADECIMIENTO ..... iv

ÍNDICE GENERAL ..... v

ÍNDICE DE TABLAS ..... ix

ÍNDICE DE FIGURAS ..... x

RESUMEN ..... xi

ABSTRACT ..... xii

INTRODUCCIÓN ..... xiii

**CAPÍTULO I**

**EL PROBLEMA**

1.1. Planteamiento del problema ..... 16

1.2. Delimitación de la investigación ..... 18

1.2.1. Delimitación espacial ..... 18

1.2.2. Delimitación social ..... 18

1.2.3. Delimitación temporal ..... 19

1.3. Formulación del planteamiento del problema ..... 19

1.3.1. Problema general ..... 19

1.3.2. Problemas específicos ..... 19

1.4. Justificación del estudio ..... 20

**CAPÍTULO II**

**OBJETIVOS**

2.1. Objetivo general ..... 21

2.2. Objetivos específicos ..... 21

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"


# CAPÍTULO III

# MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación ..... 22
3.1.1. Internacional ..... 22
3.1.2. Nacional ..... 25
3.1.3. Local ..... 27
3.2. Bases teóricas ..... 29
3.2.1. Meritocracia ..... 30
3.2.1.1. Fundamentos y evolución de la meritocracia ..... 30
3.2.1.2. Meritocracia en la gestión pública ..... 31
3.2.1.3. Fundamentos y principios del sistema meritocrático ..... 33
3.2.1.4. Meritocracia y profesionalización del servicio civil ..... 36
3.2.1.5. Selección por mérito ..... 37
3.2.1.6. Transparencia e imparcialidad ..... 38
3.2.1.7. Promoción y desarrollo ..... 39
3.2.1.8. Riesgos y distorsiones de la meritocracia ..... 40
3.2.1.9. Meritocracia y desempeño institucional ..... 42
3.2.2. Desempeño laboral ..... 44
3.2.2.1. Fundamentos del desempeño laboral ..... 44
3.2.2.2. Enfoques teóricos del desempeño (conducta y resultados) ..... 45
3.2.2.3. Factores que influyen en el desempeño laboral ..... 47
3.2.2.4. Cumplimiento de tareas ..... 49
3.2.2.5. Calidad y productividad ..... 50
3.2.2.6. Comportamiento contextual ..... 51
3.2.2.7. Evaluación del desempeño en el sector público ..... 52

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"


3.2.2.8. Desempeño laboral y meritocracia: relación esperada ..... 53

3.3. Marco conceptual ..... 54

## CAPÍTULO IV

## HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general ..... 57

4.2. Hipótesis específica ..... 57

4.3. Variables ..... 57

4.4. Operacionalización de variables ..... 58

## CAPÍTULO V

## PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación ..... 59

5.2. Método(s) aplicados a la investigación ..... 59

5.3. Tipo de investigación ..... 59

5.4. Nivel de investigación ..... 60

5.5. Diseño de investigación ..... 60

5.6. Población y muestra ..... 61

5.6.1. Población ..... 61

5.6.2. Muestra ..... 61

5.7. Técnicas, fuentes e instrumento ..... 62

5.7.1. Técnica ..... 62

5.7.2. Instrumento ..... 62

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento ..... 63

5.8.1. Confiabilidad ..... 63

5.8.2. Validez ..... 64

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos ..... 64

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"


5.10. Contrastación de hipótesis ..... 65

**CAPÍTULO VI**

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

6.1. Presentación de resultados ..... 69

6.2. Prueba de normalidad ..... 69

6.3. Escala de valoración de la prueba de correlación ..... 70

6.4. Interpretación de las figuras de dispersión ..... 70

6.5. Resultados correlacionales ..... 71

6.5.1. Resultado del objetivo general ..... 71

6.5.2. Resultados de los objetivos específicos ..... 72

6.6. Discusión de resultados ..... 75

CONCLUSIONES ..... 81

RECOMENDACIONES ..... 83

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 85

ANEXOS ..... 91

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

# ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1** Operacionalización de variables ..... 58

**Tabla 2** Prueba de confiabilidad de las variables ..... 63

**Tabla 3** Prueba estadística de la hipótesis general..... 65

**Tabla 4** Prueba estadística de la hipótesis específica 1..... 66

**Tabla 5** Prueba estadística de la hipótesis específica 2..... 67

**Tabla 6** Prueba estadística de la hipótesis específica 3..... 68

**Tabla 7** Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov..... 69

**Tabla 8** Escala de valoración de las correlaciones ..... 70

**Tabla 9** Resultado del objetivo general del estudio ..... 71

**Tabla 10** Resultado del objetivo específico 1 del estudio ..... 72

**Tabla 11** Resultado del objetivo específico 2 del estudio ..... 73

**Tabla 12** Resultado del objetivo específico 3 del estudio ..... 74

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"


# ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1** Escala del diagrama de dispersión ..... 70

**Figura 2** Diagrama de dispersión del objetivo general..... 71

**Figura 3** Diagrama de dispersión del objetivo específico 1..... 72

**Figura 4** Diagrama de dispersión del objetivo específico 2..... 73

**Figura 5** Diagrama de dispersión del objetivo específico 3..... 74

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

TESIS UANCV


# RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre la meritocracia y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025. Se aplicó un enfoque cuantitativo, de tipo básica, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 57 trabajadores administrativos según planilla institucional consultada en noviembre de 2025; se trabajó con muestra censal y se procesaron 53 cuestionarios válidos. La técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario con escala Likert. La validez se estableció por juicio de expertos y la confiabilidad por alfa de Cronbach (meritocracia = 0,920; desempeño laboral = 0,852). La prueba de normalidad Kolmogorov–Smirnov mostró no normalidad para meritocracia, por lo que se emplearon pruebas no paramétricas. Los resultados evidenciaron una relación positiva muy alta entre meritocracia y desempeño laboral (Rho de Spearman = 0,880) y asociaciones muy altas en selección por mérito (0,831), transparencia e imparcialidad (0,826) y promoción y desarrollo (0,832). La contrastación mediante Tau-b de Kendall fue significativa ($p = 0,000 < 0,05$). Se concluyó que fortalecer prácticas meritocráticas se asoció con mejores conductas y resultados laborales en la municipalidad. Los participantes provinieron de unidades orgánicas y cumplieron criterios de inclusión sobre permanencia laboral y disponibilidad durante la encuesta. Los hallazgos orientaron decisiones de talento humano para mejorar servicio público local.

***Palabras clave:*** desempeño, gestión, meritocracia, municipalidad, servidores.

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

TESIS UANCV


# ABSTRACT

He study aimed to determine the degree of relationship between meritocracy and job performance in the District Municipality of Caracoto in 2025. A quantitative, basic, correlational approach with a non-experimental cross-sectional design was applied. The population comprised 57 administrative employees according to the payroll consulted in November 2025; a census sample was used, and 53 valid questionnaires were processed. Data were collected through a survey using a Likert-scale questionnaire. Content validity was established through expert judgment, and reliability was estimated with Cronbach's alpha (meritocracy = 0.920; job performance = 0.852). Kolmogorov–Smirnov results indicated non-normality for meritocracy; therefore, nonparametric tests were used. Findings showed a very high positive association between meritocracy and job performance (Spearman's rho = 0.880), as well as very high associations for merit-based selection (0.831), transparency and impartiality (0.826), and promotion and development (0.832). Kendall's Tau-b hypothesis testing was significant ($p = 0.000 < 0.05$). It was concluded that strengthening meritocratic practices was associated with better work behaviors and outcomes in the municipality.

***Key words:*** meritocracy, municipality, performance, publicservice, staff.

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

TESIS UANCV


# INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, la discusión sobre la meritocracia en el sector público se ha convertido en un eje de modernización del Estado y, al mismo tiempo, en un campo de tensiones. En numerosos países se han promovido sistemas de servicio civil orientados a concursos, perfiles por competencias y evaluación del desempeño, con la promesa de profesionalizar la administración y elevar la calidad de los servicios. Sin embargo, la experiencia comparada muestra que no basta con declarar el "mérito": importa cómo se define, quién lo mide y con qué controles se protege su credibilidad. Cuando los procesos se vuelven opacos, capturados por redes internas o dominados por credenciales difíciles de verificar, la meritocracia pierde su sentido público y se convierte en un discurso que puede justificar desigualdades o decisiones discrecionales. En ese escenario, la relación entre meritocracia y desempeño laboral adquiere relevancia práctica: allí donde el trabajador percibe reglas claras, imparcialidad y oportunidades reales de desarrollo, tienden a fortalecerse la motivación, la responsabilidad y el compromiso con resultados; pero donde predominan favoritismos o arbitrariedades, emergen desconfianza, rotación y una cultura de mínimo esfuerzo.

En el Perú, los desafíos de la gestión de personas en el Estado se expresan con especial claridad por la coexistencia de distintos regímenes laborales, la alta rotación en determinados cargos, y la brecha entre normas y prácticas cotidianas. En el ámbito público se ha insistido en fortalecer la profesionalización, la transparencia y la evaluación del desempeño como pilares para mejorar la eficiencia y la legitimidad institucional; no obstante, la implementación enfrenta límites administrativos, presupuestales y culturales, especialmente en gobiernos subnacionales. En muchas entidades, la planificación de puestos y competencias se realiza de manera parcial, la capacitación no siempre responde a necesidades objetivas y las decisiones de personal pueden percibirse influenciadas por

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

cambios de gestión o criterios no técnicos. Este contexto vuelve pertinente estudiar la meritocracia no solo como un ideal normativo, sino como una percepción laboral concreta: cómo los trabajadores interpretan la justicia del ingreso, la permanencia y la promoción, y cómo dicha percepción se vincula con su desempeño diario, la calidad del servicio brindado y la conducta organizacional que sostiene el funcionamiento institucional.

En el ámbito local, la Municipalidad Distrital de Caracoto enfrenta retos característicos de los gobiernos distritales: limitaciones de recursos, demandas ciudadanas crecientes, y la necesidad de sostener servicios administrativos oportunos en condiciones operativas exigentes. En organizaciones pequeñas, donde las relaciones personales son cercanas y los equipos suelen ser reducidos, la frontera entre criterios técnicos y decisiones informales puede volverse difusa, afectando la confianza interna. Si los trabajadores perciben que los concursos no son plenamente claros, que los criterios varían según la autoridad, o que el reconocimiento no guarda relación con resultados verificables, se debilita la disposición a aportar mejoras y se normaliza el cumplimiento mínimo. Por ello, estudiar la relación entre meritocracia y desempeño laboral en Caracoto durante 2025 permite comprender, desde la experiencia de los trabajadores, qué tan consistentes son las prácticas de selección, transparencia y desarrollo, y de qué manera estas se asocian con el cumplimiento de tareas, la productividad y el comportamiento colaborativo que exige una gestión pública orientada al interés ciudadano.

**Capítulo I (El problema):** Describe la problemática de meritocracia y desempeño laboral, formula preguntas y delimita el estudio en Caracoto, justificando su pertinencia teórica, práctica y metodológica.

**Capítulo II (Objetivos):** Presenta el objetivo general y los objetivos específicos que orientan la medición de la meritocracia y su relación con el desempeño laboral.

**Capítulo III (Marco teórico):** Sistematiza antecedentes internacionales, nacionales y locales; desarrolla bases teóricas de meritocracia y desempeño laboral; y define conceptos clave para interpretar el fenómeno en gestión pública.

**Capítulo IV (Hipótesis):** Plantea hipótesis general y específicas, define variables y operacionaliza dimensiones e indicadores, estableciendo el marco lógico para contrastar estadísticamente la relación entre meritocracia y desempeño laboral.

**Capítulo V (Metodología):** Expone el enfoque cuantitativo correlacional y diseño transversal; precisa población, muestra, técnicas e instrumento; y detalla validez, confiabilidad y tratamiento de datos para el análisis.

**Capítulo VI (Resultados y discusión):** Presenta resultados descriptivos e inferenciales, prueba normalidad y correlaciones; discute hallazgos frente al marco teórico; y deriva conclusiones y recomendaciones para fortalecer prácticas meritocráticas.

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

A nivel internacional, la problemática emerge cuando la meritocracia deja de ser un mecanismo verificable y se vuelve un relato institucional sin controles: se anuncian concursos y evaluaciones, pero en la práctica persisten patronazgo, discrecionalidad y captura de decisiones que degradan la confianza y la eficacia del Estado. Este patrón se refleja en indicadores globales de integridad pública: el Índice de Percepción de la Corrupción 2024 mantiene un promedio mundial de 43/100 y señala que más de dos tercios de países se ubican por debajo del punto medio (50/100), evidenciando que la corrupción y el uso indebido del poder público siguen siendo un obstáculo estructural para la gestión pública (Transparency International, 2025). En paralelo, la evidencia académica sostiene que burocracias con reclutamiento meritocrático tienden a asociarse con mejores resultados de integridad y calidad gubernamental, mientras que sistemas politizados amplifican el riesgo de ineficiencia y corrupción (Dahlström, 2022). En términos de las variables del presente estudio, el problema se configura así: causas (débil selección por mérito, baja transparencia, promoción poco objetiva) → efectos (desmotivación, menor productividad, conductas organizacionales defensivas) → resultado (descenso del desempeño laboral y del valor público entregado al ciudadano).

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

A nivel nacional, el Perú enfrenta esta tensión de forma especialmente visible porque conviven marcos normativos y prácticas heterogéneas de gestión de personas. En integridad pública, el país obtuvo 31/100 y se ubicó 127 de 180 en el CPI 2024, lo que sugiere un entorno donde la ciudadanía y los especialistas perciben persistentes riesgos de corrupción y debilidad institucional (Transparency International, 2025). En gestión del servicio civil, SERVIR reportó alrededor de 1,549,000 servidores civiles y llamó la atención sobre cambios relevantes en la estructura de contratación, incluyendo el peso del régimen CAS y su crecimiento en el periodo analizado (SERVIR, 2025).

A ello se suma que los órganos de control han reportado casos y hallazgos vinculados a nepotismo y contrataciones irregulares en gobiernos locales, afectando el principio de acceso a la función pública en condiciones de igualdad y mérito (Contraloría General de la República, 2024). En investigaciones aplicadas recientes, también se ha observado que la meritocracia se relaciona significativamente con el desempeño laboral en contextos municipales, reforzando la pertinencia de estudiar este vínculo en unidades subnacionales (Zela et al., 2024). Así, el problema nacional que sustenta esta tesis puede sintetizarse como la brecha entre el diseño meritocrático (reglas, concursos, evaluaciones) y la experiencia real del trabajador (percepciones de justicia, transparencia y desarrollo), brecha que termina impactando el desempeño laboral mediante desconfianza, desalineamiento con metas y menor compromiso.

En el ámbito local, en la Municipalidad Distrital de Caracoto la problemática se expresa en el plano cotidiano de la gestión: cuando los trabajadores perciben que los procesos de selección no siempre comunican reglas claras o que los criterios pueden variar según la jefatura o el momento, se instala la idea de que el mérito compite con factores informales. Esta percepción puede generar efectos directos en el desempeño laboral: cumplimiento orientado al mínimo, menor iniciativa para proponer mejoras, prioridad a la

autoprotección frente al error y debilitamiento de la colaboración interáreas, afectando la calidad del servicio al ciudadano. A la vez, si las oportunidades de capacitación y reconocimiento no se vinculan de manera consistente con brechas y resultados, se reduce la motivación por aprender y rendir más, consolidándose una cultura donde "esforzarse" no cambia el resultado. En ese escenario, la tesis plantea como problema central determinar cómo la meritocracia (selección por mérito, transparencia e imparcialidad, promoción y desarrollo) se relaciona con el desempeño laboral (cumplimiento de tareas, calidad y productividad, comportamiento contextual) en el año 2025, identificando causas organizacionales y consecuencias operativas que inciden en la efectividad institucional.

## 1.2. Delimitación de la investigación

### *1.2.1. Delimitación espacial*

La investigación se delimitó espacialmente en la Municipalidad Distrital de Caracoto, ubicada en el distrito de Caracoto, provincia y región correspondiente, considerando sus áreas administrativas y operativas donde se desarrollan procesos de gestión de personal y ejecución de funciones institucionales. El estudio se centró en el contexto organizacional propio de la municipalidad, en el cual se manifiestan prácticas vinculadas a la selección, transparencia, promoción y desarrollo del personal, así como los niveles de desempeño laboral asociados al cumplimiento de tareas, la productividad y la conducta contextual. En consecuencia, los hallazgos describen y explican la realidad institucional de esta entidad, sin extenderse a otras municipalidades o niveles de gobierno.

### *1.2.2. Delimitación social*

La delimitación social estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caracoto, incluyendo al personal que desempeña funciones en diferentes unidades, áreas o dependencias, independientemente de su cargo específico. Se consideró como unidad de análisis la percepción y experiencia laboral del trabajador respecto a las

prácticas meritocráticas y su desempeño en el entorno institucional. El estudio no incluyó a usuarios externos, proveedores ni autoridades políticas en calidad de informantes principales, debido a que el propósito fue medir cómo los trabajadores perciben los criterios de mérito y cómo ello se relaciona con su desempeño laboral dentro de la municipalidad.

### *1.2.3. Delimitación temporal*

La investigación se delimitó temporalmente al año 2025, periodo en el cual se recogió la información mediante la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la municipalidad. El análisis se realizó con un enfoque de corte transversal, por lo que los resultados representan una "fotografía" del fenómeno en ese momento específico, sin evaluar cambios de largo plazo ni comparaciones históricas entre gestiones anteriores. Por tanto, las conclusiones se circunscriben a las condiciones y percepciones registradas durante el año de estudio, en coherencia con los objetivos planteados.

## 1.3. Formulación del planteamiento del problema

### *1.3.1. Problema general*

¿Existe relación entre la meritocracia y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025?

### *1.3.2. Problemas específicos*

**PE1.** ¿Cuál es la relación entre la selección por mérito y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025?

**PE2.** ¿Cuál es la relación entre la transparencia e imparcialidad y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025?

**PE3.** ¿Cuál es la relación entre la promoción y desarrollo y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025?

## 1.4. Justificación del estudio

Desde el aporte teórico, el estudio se justifica porque permite precisar y articular los conceptos de meritocracia y desempeño laboral en el contexto municipal, identificando cómo se manifiestan sus dimensiones en la gestión cotidiana del personal. Asimismo, contribuye a fortalecer la comprensión de la meritocracia como criterio de organización institucional, no solo como norma, sino como percepción que puede influir en la conducta y los resultados del trabajador dentro de una entidad pública.

Desde el aporte práctico, la investigación resulta pertinente porque ofrece evidencia útil para la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Caracoto, orientada a mejorar los procesos de selección, transparencia, promoción y desarrollo del personal. Los hallazgos pueden servir para diseñar acciones de mejora que fortalezcan la confianza interna, reduzcan la discrecionalidad y promuevan un clima donde el esfuerzo y los resultados sean reconocidos, elevando la eficiencia del servicio brindado a la ciudadanía.

Desde el aporte metodológico, el estudio se justifica porque aplicará un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y con diseño no experimental, lo que permitirá medir de manera objetiva la percepción de meritocracia y el desempeño laboral, y analizar la relación estadística entre ambas variables. Al utilizar un cuestionario estructurado, se generará información sistemática y comparable, adecuada para sustentar conclusiones basadas en datos y para futuras investigaciones que deseen replicar el modelo en otras municipalidades.

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

# CAPÍTULO II

## OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación entre la meritocracia y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

### 2.2. Objetivos específicos

**OE1.** Establecer el grado de relación entre la selección por mérito y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

**OE2.** Encontrar el grado de relación entre la transparencia e imparcialidad y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

**OE3.** Identificar el grado de relación entre la promoción y desarrollo y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

# CAPÍTULO III

# MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

## 3.1. Antecedentes de la investigación

### *3.1.1. Internacional*

En Indonesia, Syahraini et al. (2025) desarrollaron el estudio "El rendimiento sostenible de los empleados en la administración local ¿viene determinado por el sistema de méritos? El papel mediador del comportamiento de creación conjunta de valor", con el objetivo de comprobar si la implementación del sistema de mérito explica el desempeño sostenible del empleado y si dicha relación opera mediante conductas colaborativas de creación de valor. Se aplicó un enfoque cuantitativo con SEM (modelamiento de ecuaciones estructurales), encuestando a 230 trabajadores del gobierno local. Los hallazgos reportan que el efecto del sistema de mérito sobre el desempeño se explica por mediación completa de la value co-creation behaviour, es decir, el mérito impacta el desempeño cuando se traduce en prácticas y conductas colaborativas que refuerzan la eficacia del trabajo público. En conclusión, el mérito no "opera solo": requiere dinámicas internas que conviertan la justicia del sistema en resultados laborales sostenibles.

En Marruecos, Ouabi et al. (2024) analizaron "Prácticas de recursos humanos y rendimiento laboral: perspectivas desde la administración pública" para estimar cómo prácticas de gestión de personas (especialmente

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

reclutamiento/selección y oportunidades de carrera interna, cercanas al ideal meritocrático) influyen en la satisfacción, el compromiso afectivo y el desempeño laboral. Con enfoque cuantitativo, aplicaron PLS-SEM a una muestra de 390 servidores públicos. En los resultados, la satisfacción laboral explica el desempeño in-role con un efecto positivo alto (β=0.483; p=0.000) y el compromiso afectivo también lo incrementa (β=0.217; p=0.003); además, la selección y reclutamiento se asocia significativamente con satisfacción (β=0.176; p=0.000) y compromiso (β=0.291; p=0.000). Concluyen que fortalecer prácticas de ingreso y carrera basadas en criterios verificables eleva actitudes laborales clave que, a su vez, se traducen en mejor desempeño.

En Ghana, Dotsenko (2025) desarrolló el artículo "Diversidad en el sector público: el papel de la gestión inclusiva en la contratación y el rendimiento", orientado a explicar cómo la gestión inclusiva (como marco que reduce sesgos y favorece decisiones más "meritocráticas" en contratación) se vincula con el desempeño y la contratación en el sector público. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo, con análisis PLS-SEM sobre una muestra de 311 trabajadores. Los resultados muestran asociaciones positivas y significativas entre contratación y desempeño (β=0.157; p=0.004), entre diversidad y contratación (β=0.275; p<0.001) y entre diversidad y desempeño (β=0.331; p<0.001); adicionalmente, se reporta un efecto moderador negativo de la diversidad sobre el vínculo contratación–desempeño (β=−0.106; p=0.028). El estudio concluye que el desempeño mejora cuando la contratación se gestiona con reglas inclusivas y consistentes, aunque la gestión debe cuidar tensiones internas para sostener la eficacia del proceso.

En África, Fernandez y Cheema (2024) examinaron "Evaluación de los efectos de los nombramientos por méritos y la autonomía burocrática en el

rendimiento gubernamental: Evidencia de las burocracias africanas", con el objetivo de determinar si los nombramientos basados en mérito y la autonomía burocrática influyen en la efectividad de la provisión de servicios. Con diseño cuantitativo longitudinal (panel de países africanos) y múltiples modelos, el hallazgo central sostiene que los nombramientos meritocráticos tienen un efecto positivo sobre resultados de prestación de servicios (p. ej., infraestructura, educación estandarizada, agua, saneamiento y gestión de residuos), mientras que se reporta "poca evidencia" de una relación consistente entre autonomía burocrática y efectividad del servicio. En síntesis, el estudio respalda la tesis de que el mérito en el acceso a puestos y responsabilidades públicas se asocia con mejor desempeño estatal observable en servicios, reforzando la pertinencia de medir percepciones de mérito y desempeño laboral en niveles subnacionales.

En Europa, en un aporte explicativo, Kolvani y Nistotskaya (2025) publicaron "Sobre los mecanismos de contratación meritocrática: competencia e imparcialidad» (Journal of Institutional Economics), con el propósito de probar mecanismos mediante los cuales el reclutamiento meritocrático produce mejores resultados: (i) eleva la competencia del personal público y (ii) fortalece la imparcialidad al reducir interferencias políticas indebidas. El estudio utiliza análisis cuantitativo con mediación aplicado a 14 años de datos comparados entre países, reportando evidencia robusta a favor de ambos mecanismos como vías simultáneas para explicar mejoras en desempeño y resultados de desarrollo. Su conclusión es crucial para estudios municipales: no basta "percibir" concursos; la meritocracia funciona cuando institucionaliza competencia e imparcialidad como reglas de juego que sostienen el desempeño en el tiempo.

### *3.1.2. Nacional*

El estudio de Guillen (2022), titulado Meritocracia y desempeño laboral del personal en una unidad ejecutora del Ministerio Público – 2021, tuvo como objetivo determinar la relación entre meritocracia y desempeño laboral en una unidad ejecutora del Ministerio Público. Metodológicamente fue una investigación aplicada, de enfoque cuantitativo, no experimental, transversal (nivel descriptivo), con muestra censal de 223 trabajadores, empleando cuestionarios ($\alpha$=0.852 para meritocracia y $\alpha$=0.953 para desempeño). Los resultados, a través de Rho de Spearman, evidenciaron significancia ($p=0.036<0.05$) pero con correlación positiva muy baja (Rho=0.141), lo que llevó a concluir que, aunque la meritocracia guarda relación con el desempeño, su fuerza explicativa es limitada cuando persisten brechas de gestión y prácticas internas no alineadas al mérito.

En la tesis de Riera (2022), Meritocracia y desempeño laboral de los funcionarios de confianza de la Municipalidad Distrital de Coishco, 2021, buscó determinar la relación entre ambas variables en el ámbito municipal. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y nivel descriptivo-correlacional, aplicando cuestionarios a 80 servidores públicos. En lo cuantitativo, la prueba r de Pearson mostró una correlación positiva alta ($r=0.703$; $p=0.000$), acompañada de hallazgos descriptivos (38% percibió meritocracia baja y 41.3% calificó el desempeño como regular). El estudio concluyó que fortalecer reglas de mérito en cargos de confianza se asocia con mejoras tangibles en el desempeño, ya que ambas variables tienden a variar en la misma dirección.

Chuquiruna (2023) analizó Meritocracia y desempeño laboral en los servidores públicos de una Fiscalía Provincial, Callao, 2023, con el propósito de identificar la relación entre mérito y desempeño en servidores de una fiscalía

provincial. Fue un estudio básico, cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo-correlacional, con muestra de 90 servidores públicos y dos cuestionarios confiables (α=0.888 y α=0.846). Los resultados reportaron una correlación positiva alta mediante Rho de Spearman = 0.884 con p=0.000, sosteniendo la conclusión de que mejorar los indicadores meritocráticos incrementa la probabilidad de elevar el desempeño de los servidores, especialmente en instituciones donde la legitimidad depende del cumplimiento y la integridad funcional.

También en Áncash, Gonzales (2024) desarrolló la tesis Influencia de la meritocracia en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la provincia del Santa, 2023, orientada a determinar la influencia de la meritocracia sobre el desempeño laboral. El trabajo fue básico, de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y alcance correlacional-causal, empleando muestra censal de 51 trabajadores. Los resultados descriptivos mostraron que 66.7% percibía meritocracia baja y 74.5% calificaba el desempeño como deficiente; y, a nivel inferencial, se concluyó una influencia positiva directa "muy fuerte" (reportando $r^2$=0.684; sig=0.000). En síntesis, el antecedente subrayó que, cuando el mérito es percibido como débil, el desempeño tiende a resentirse en productividad, calidad y cumplimiento.

En Cusco, la investigación de Revilla (2024), Meritocracia y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Oropesa, Cusco 2023, se propuso determinar la relación entre meritocracia y desempeño laboral. Metodológicamente fue cuantitativa, básica, no experimental y correlacional, con población-muestra de 30 trabajadores, a quienes se aplicó cuestionario. Los resultados con Rho de Spearman evidenciaron una relación positiva y significativa (r=0.750; p=0.000), concluyendo que la ocupación de cargos por mérito se vincula

con desempeños más idóneos y consistentes, reforzando la idea de que el mérito funciona como criterio de legitimidad y eficacia organizacional en gobiernos locales.

### *3.1.3. Local*

El estudio de Zela et al. (2024), titulado Meritocracia y desempeño laboral en instituciones públicas: caso Municipalidad Provincial de San Román, se propuso determinar la relación entre la meritocracia y el desempeño laboral en una entidad municipal. Metodológicamente fue cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental, aplicando encuesta a una muestra de 120 trabajadores. Los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada entre meritocracia y desempeño ($r = 0.563$; $p < 0.05$), sugiriendo que cuando los criterios de ingreso, permanencia y ascenso se perciben más meritocráticos, el desempeño laboral tiende a mejorar. En conclusión, el estudio sostiene que fortalecer prácticas meritocráticas no solo ordena el sistema de personal, sino que también impacta en el rendimiento esperado en el trabajo público.

En la misma línea de análisis institucional, Yucra (2023) desarrolló la tesis Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Yunguyo, Puno, 2022, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la gestión del talento humano (con énfasis en admisión de personal, capacidades y compensación) y el desempeño laboral. El estudio fue básico, de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y correlacional, aplicando cuestionario a una muestra de 38 colaboradores. Cuantitativamente, se reportaron asociaciones significativas en dimensiones clave (por ejemplo, capacidades y desempeño laboral: Rho = 0.550, p = 0.000; compensación y desempeño laboral: Rho = 0.433, p = 0.000), lo que respalda la

idea de que procesos de gestión de personas más consistentes se asocian con mejores niveles de desempeño. Se concluye que, en el plano práctico, el desempeño no "aparece" por exhortación: se construye desde decisiones de personal más técnicas y coherentes.

Con un foco más específico en la puerta de entrada meritocrática, Díaz (2024) investigó Proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Melgar, año 2023, planteando como objetivo establecer la relación entre el proceso de selección y el desempeño laboral. Metodológicamente se trabajó con enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental, aplicando encuesta a una muestra de 32 trabajadores. Los hallazgos muestran una relación muy alta y significativa entre selección de personal y desempeño laboral (Rho de Spearman = 0.979; $p < 0.05$), concluyendo que cuando la selección se gestiona con criterios claros y evaluación pertinente, el desempeño tiende a elevarse. En términos de gestión pública, el resultado refuerza que la selección no es un trámite, sino un determinante directo de capacidad institucional.

Ahora bien, cuando se examina la práctica cotidiana y no solo el ideal normativo, Mamani (2024) desarrolló la tesis Proceso de selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2022, con el objetivo de analizar cómo el proceso de selección influye en el desempeño laboral. El estudio fue cuantitativo, de enfoque causal y diseño no experimental, con población de 153 trabajadores y muestra de 110 servidores. Entre los resultados más relevantes, se identificó que 48.18% de encuestados señaló que las áreas usuarias no participan en la evaluación ni entrevista; además, se reportaron percepciones de contratación no alineada a planes estratégicos y un clima laboral poco propicio, concluyéndose que no existe un

proceso formal y ordenado de selección con participación efectiva de las áreas demandantes. Este tipo de evidencia muestra cómo la meritocracia puede quedar reducida a discurso si el proceso real no asegura verificabilidad ni coherencia organizacional.

Finalmente, Chambi (2024) presentó la tesis Proceso de selección del personal y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Tiquillaca – 2023, cuyo objetivo general fue determinar la incidencia del proceso de selección en el desempeño laboral. Con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, y trabajo con N = 20 (censal), se estimaron correlaciones para contrastar hipótesis. Los resultados arrojaron una incidencia negativa alta entre proceso de selección y desempeño laboral (Pearson = -0.837; p = 0.000); además, a nivel específico se reportó incidencia negativa entre convocatoria y desempeño (Pearson = -0.787; $p < 0.05$) y entre selección y desempeño (Pearson = -0.700; p = 0.001). Se concluye que, cuando la convocatoria y selección son percibidas como deficientes (poco claras, poco técnicas o poco transparentes), el desempeño laboral se resiente, afectando la eficacia de la municipalidad como organización de servicio.

## 3.2. Bases teóricas

La investigación se sustenta en una base epistemológica postpositivista, que asume que fenómenos organizacionales como la meritocracia y el desempeño laboral pueden observarse indirectamente mediante indicadores, contrastarse empíricamente y explicarse a partir de relaciones probabilísticas entre variables. En ese marco, la meritocracia se concibe como un ideal institucional de asignación de posiciones por competencias y resultados, cuyo valor público depende de reglas impersonales y previsibles, en línea con la racionalidad burocrática planteada por Weber (1922/1978) y con el principio de igualdad

justa de oportunidades propuesto por Rawls (1971); sin embargo, también exige una lectura crítica sobre sus riesgos cuando el "mérito" se vuelve una retórica que encubre privilegios o arbitrariedades, como advierten Young (1958) y, en clave contemporánea, Sandel (2020), convergiendo con la mirada de Gaviria (2016) sobre la necesidad de que el mérito sea verificable y no un pretexto para desigualar. Por su parte, el desempeño laboral se entiende desde la psicología organizacional como un constructo multidimensional de conductas y resultados relevantes para la organización, articulado en desempeño de tarea y desempeño contextual, conforme a Campbell (1990) y Borman y Motowidlo (1993). Así, el estudio integra una lógica explicativa: cuando la organización instala prácticas consistentes de selección, imparcialidad y desarrollo (meritocracia percibida), se esperan mejores niveles de logro, calidad y conducta cooperativa (desempeño), hipótesis que se contrasta mediante medición cuantitativa y análisis correlacional.

### *3.2.1.* Meritocracia

#### *3.2.1.1. Fundamentos y evolución de la meritocracia*

La meritocracia se funda en una idea organizadora: que el acceso a puestos, responsabilidades y ascensos se defina por capacidades demostrables, bajo reglas impersonales que disminuyan el favoritismo y hagan predecible la gestión de personas. En el Estado, su promesa es doble: elevar la calidad del servicio y proteger la legitimidad institucional, porque una administración que selecciona con criterios técnicos proyecta mayor confianza y coherencia (Dahlström y Lapuente, 2022).

No obstante, la meritocracia también es un concepto con carga moral: propone un criterio de "justicia" para distribuir oportunidades, pero se vuelve problemática cuando el mérito se invoca sin trazabilidad o se convierte en simple etiqueta. En esa tensión, la meritocracia puede funcionar como regla de orden o

como coartada; y el punto de quiebre está en si el mérito es verificable y si la organización lo aplica con consistencia, no solo en el discurso (Gaviria, 2016).

En su evolución reciente, la meritocracia se ha estudiado también como creencia social que moldea cómo se interpreta el éxito y el fracaso. En contextos de desigualdad, puede fortalecerse la idea de que los resultados dependen del esfuerzo individual, incluso cuando las condiciones de partida son distintas; esto desplaza explicaciones estructurales y afecta la percepción de justicia, clima y confianza en las instituciones (Mijs, 2021).

Desde una crítica ético-política contemporánea, se advierte que la meritocracia, cuando se absolutiza, puede deteriorar la convivencia pública: produce orgullo moral en quienes "ganan" y humillación en quienes "pierden", debilitando el reconocimiento del trabajo y la solidaridad. En el ámbito laboral, esta lógica puede traducirse en jerarquías simbólicas y en desafección organizacional si el éxito se interpreta como superioridad personal y no como resultado también de condiciones y oportunidades (Sandel, 2020).

Otra línea crítica señala que la meritocracia puede transformarse en un sistema de reproducción de élites cuando el acceso al "mérito" depende de credenciales costosas, redes y ventajas acumuladas. Bajo ese giro, la meritocracia deja de ser una puerta abierta y se convierte en una competencia desigual que exige rendimientos extremos y legitima resultados como si fueran exclusivamente personales; por eso, en gestión pública, el reto es que el mérito se exprese en procesos auditables, comparables con desempeño real (Markovits, 2019).

#### *3.2.1.2. Meritocracia en la gestión pública*

En la gestión pública, la meritocracia se entiende como una institución de gobierno más que como una simple técnica de personal: define cómo se asignan

posiciones, cómo se construye capacidad estatal y qué tan protegida queda la administración frente a presiones coyunturales. Su sentido práctico radica en que vuelve más predecible la acción pública, al sustituir la lógica de favores por reglas de acceso y trayectoria que pueden ser verificadas y discutidas. Desde la perspectiva comparada de las burocracias, los arreglos meritocráticos se asocian con mayores niveles de desempeño estatal porque ordenan incentivos, reducen discrecionalidad y elevan la calidad de decisiones administrativas (Dahlström y Lapuente, 2022).

En el nivel operativo, la meritocracia se expresa sobre todo en reclutamiento y selección, donde la administración se juega su credibilidad ante dos públicos: el ciudadano y el servidor. Cuando el ingreso es percibido como objetivo, la institución se vuelve más atractiva para perfiles competentes y más resistente a la captura política; cuando es percibido como politizado, el talento se retrae y el sistema se debilita desde su base. En esa lógica, la OCDE sostiene que un servicio público meritocrático es un núcleo de la efectividad gubernamental y un factor que sostiene la confianza ciudadana, precisamente porque evita que la autoridad se confunda con cercanía al poder (OECD, 2021).

Más allá del ingreso, la meritocracia importa porque activa mecanismos internos que conectan reglas con resultados: no solo selecciona “mejores”, sino que instala condiciones para que el desempeño sea posible y evaluable. La evidencia reciente muestra que el reclutamiento meritocrático opera por dos vías complementarias: incrementa la competencia (gente más capaz para tareas complejas) y refuerza la imparcialidad (menos interferencia indebida y más trato consistente), dos pilares que terminan reflejándose en mejores desempeños organizacionales y resultados públicos (Kolvani y Nistotskaya, 2025).

Sin embargo, la meritocracia en el Estado no vive en un laboratorio: convive con la necesidad de responsividad política, con presiones por resultados rápidos y con incentivos de control que pueden distorsionar la profesionalización. Por eso, una pregunta relevante no es si "lo político" debe desaparecer, sino cómo se equilibra sin sacrificar capacidad técnica. Estudios sobre agencias públicas muestran que la competencia administrativa y la política pueden interactuar, y que el desempeño depende de cómo se administran esas relaciones de control y autonomía, lo cual obliga a diseñar sistemas meritocráticos que cuiden tanto el mérito técnico como la operatividad del mandato gubernamental (Yu y Jennings, 2021).

En los niveles directivos, la tensión se vuelve más visible: la meritocracia suele adoptar formas híbridas, donde se busca combinar lealtad gubernamental con competencia profesional. El riesgo es evidente: si el componente político domina, los nombramientos se transforman en patronazgo; si el componente técnico domina sin legitimidad política, se produce fricción y bloqueo. La literatura reciente describe estas "designaciones híbridas" como una respuesta práctica a dilemas reales de gobernanza, pero advierte que su sostenibilidad depende de reglas claras, transparencia y rendición de cuentas para que el híbrido no sea una puerta trasera contra el mérito (Mamshae, 2025).

#### *3.2.1.3. Fundamentos y principios del sistema meritocrático*

Un sistema meritocrático, en gestión pública, no se reduce a "premiar a los mejores", sino a institucionalizar reglas que hagan predecible y controlable la gestión de personas: profesionalismo, integridad, neutralidad y igualdad de oportunidades para el acceso y la carrera. Su fundamento es organizacional y político a la vez: busca proteger el desempeño del Estado frente a la arbitrariedad, instalando criterios verificables que permitan justificar decisiones ante los propios

trabajadores y ante la ciudadanía (SIGMA, 2023). En esa perspectiva, la meritocracia funciona como un criterio de legitimidad: no elimina el conflicto ni la presión, pero obliga a que la autoridad se exprese mediante procedimientos y evidencias, no solo mediante confianza personal o proximidad jerárquica (OECD, 2020).

El primer principio es el ingreso por mérito, que exige apertura real, reglas conocidas y evaluación basada en competencias pertinentes para el puesto. Aquí el énfasis no es la ceremonia del concurso, sino su capacidad de filtrar con justicia: perfiles claros, instrumentos técnicos, criterios comparables y documentación verificable. La literatura sobre reclutamiento público advierte que el diseño del sistema (carrera vs. puesto) puede variar, pero el núcleo permanece: seleccionar "a la persona correcta, del modo correcto", minimizando interferencias y aumentando la probabilidad de desempeño desde el inicio (World Bank, 2019). Bajo este principio, el mérito se prueba en la calidad del procedimiento: cuando el acceso es percibido como técnico, se fortalece la confianza interna y la disposición a rendir; cuando se percibe como discrecional, se debilita la motivación y se normaliza el cumplimiento mínimo (OECD, 2017).

El segundo principio es la transparencia e imparcialidad, que convierte el mérito en algo auditable: publicar reglas y resultados, asegurar trazabilidad, administrar conflictos de interés y habilitar mecanismos de revisión o reclamo. Sin este componente, la meritocracia es vulnerable a su principal distorsión: que las decisiones se "justifiquen" después de tomadas, o que los criterios cambien según la persona o el momento. En términos de integridad pública, la gestión meritocrática de recursos humanos se considera una barrera contra prácticas que erosionan la confianza institucional, precisamente porque reduce espacios de favoritismo y

refuerza la coherencia de las decisiones (OECD, 2020). A la vez, el estándar contemporáneo insiste en que la imparcialidad no es solo ausencia de corrupción: es consistencia en el trato, neutralidad en la decisión y previsibilidad en la regla (SIGMA, 2023).

El tercer principio es la promoción y desarrollo, entendido como el tránsito ordenado entre responsabilidades, sustentado en resultados y aprendizaje, no en rotación política o recompensas informales. Un sistema meritocrático completo necesita conectar desempeño con trayectoria: evaluación periódica con criterios claros, oportunidades de capacitación alineadas a brechas del puesto y mecanismos de reconocimiento que premien aportes verificables. En los servicios civiles modernos, la dirección pública especialmente en posiciones de liderazgo requiere procesos de nombramiento y rendición de cuentas que combinen capacidades técnicas con responsabilidad por resultados, para evitar que la jerarquía se convierta en simple distribución de lealtades (OECD, 2020). Así, el mérito deja de ser un filtro de entrada y se convierte en una arquitectura de sostenibilidad: retener talento, desarrollar capacidades y reforzar una cultura de desempeño.

Desde esta lógica, la tesis operativiza el sistema meritocrático en tres dimensiones coherentes con su sentido institucional: selección por mérito (cómo se ingresa y con qué criterios), transparencia e imparcialidad (cómo se justifica y controla la decisión) y promoción y desarrollo (cómo se progresa y se fortalece capacidad). El supuesto que guía el estudio es crítico y práctico: la meritocracia no produce efectos por sí sola; produce efectos cuando se vive como regla consistente y verificable. Por eso, medir su percepción en la municipalidad permite contrastar si la experiencia laboral se alinea con el ideal del mérito y, en consecuencia, si dicha alineación se asocia con mejores niveles de desempeño laboral (SIGMA, 2023).

#### *3.2.1.4. Meritocracia y profesionalización del servicio civil*

La profesionalización del servicio civil puede entenderse como el proceso mediante el cual el Estado construye un cuerpo de servidores con competencias, valores públicos y estándares de trabajo que permitan sostener políticas y servicios más allá de coyunturas. En ese marco, la meritocracia no actúa como un "premio" moral, sino como el criterio operativo que disciplina el ingreso y la carrera para que la administración pública se renueve con talento pertinente, aprenda con velocidad y responda a demandas crecientes sin depender de improvisación. Esta lectura enfatiza que profesionalizar implica invertir en capacidades y en sistemas de gestión de personas que permitan atraer, retener y desarrollar perfiles adecuados para un servicio público "preparado para el futuro" (OECD, 2021).

Desde el enfoque institucional, la meritocracia es el núcleo normativo que convierte la profesionalización en regla y no en excepción: define que el servidor público debe actuar con profesionalismo, integridad y neutralidad, y que el reclutamiento y la promoción deben basarse en mérito e igualdad de oportunidades. Lo decisivo aquí es que el mérito no se reduce a "capacidad individual", sino que exige condiciones organizacionales para ser creíble: perfiles claros, procesos comparables, trazabilidad y criterios consistentes de evaluación. En la lógica de los estándares internacionales de reforma administrativa, esta arquitectura es la que permite que la competencia técnica se traduzca en desempeño, porque reduce espacios para la arbitrariedad y fortalece la previsibilidad de la carrera pública (SIGMA, 2023).

En el caso peruano, la profesionalización se plantea como respuesta a un problema recurrente: la fragilidad de los mecanismos de carrera y la distancia entre el ideal de servicio público y la práctica cotidiana de contratación, evaluación y

desarrollo. Así, la reforma del servicio civil se orienta a introducir meritocracia como principio para elevar la calidad de los servicios del Estado, articulando reglas de ingreso y gestión del rendimiento con un horizonte de mejora institucional. Sin embargo, el reto no es solo normativo: es de implementación, porque un sistema meritocrático se valida en la experiencia del trabajador cuando percibe que los criterios se aplican de manera estable y verificable, y no como recursos de discurso (SERVIR, 2022).

Bajo una mirada más analítica, la relación entre meritocracia y profesionalización también se explica por sus mecanismos: reclutar por mérito incrementa la competencia de la burocracia y refuerza la imparcialidad, reduciendo interferencias indebidas en decisiones técnicas. Esta doble vía es relevante porque muestra que la profesionalización no depende solo de incorporar personas "capaces", sino de proteger el entorno institucional que permite actuar con neutralidad y consistencia. En consecuencia, medir meritocracia en una municipalidad equivale a evaluar si el sistema real está construyendo profesionalización o solo administrando personal, y si esa diferencia se refleja en el desempeño laboral (Kolvani y Nistotskaya, 2025).

#### *3.2.1.5. Selección por mérito*

La selección por mérito es el punto de entrada donde la meritocracia se vuelve verificable: convierte la "igualdad de oportunidades" en un procedimiento con reglas, evidencia y comparación. En gestión pública, su fundamento es que la institución debe atraer postulantes calificados y decidir con criterios técnicos, no con preferencias personales; por eso se exige que los perfiles, requisitos y criterios estén previamente definidos y sean consistentes con el puesto. En términos normativos, un sistema profesional de selección reduce la arbitrariedad y fortalece

la confianza interna, porque delimita lo que cuenta como mérito y cómo se demuestra (SIGMA, 2023).

En lo operativo, seleccionar por mérito supone una cadena coherente: perfil del puesto → convocatoria abierta → evaluación objetiva → decisión trazable. Esto implica instrumentos que midan lo relevante (conocimientos, habilidades, competencias) y comités con capacidad e independencia para sostener el proceso frente a presiones. Cuando la selección se apoya solo en credenciales o entrevistas sin rúbricas, el "mérito" se vuelve interpretativo; cuando usa pruebas pertinentes y criterios explícitos, el mérito se vuelve comparable. Desde la perspectiva de reforma administrativa, el desafío no es solo "convocar", sino diseñar mecanismos que filtren bien en contextos reales (van Acker, 2019).

Finalmente, la selección por mérito también tiene una dimensión cultural: si el trabajador percibe que el ingreso es limpio y exigente, se refuerza la idea de que el desempeño importa y que la institución valora capacidades. Si, por el contrario, se perciben atajos o resultados predeterminados, se instala el mensaje inverso: rendir más no cambia nada. Por eso, en clave crítica, la meritocracia pierde legitimidad cuando se usa como discurso y no como verificación; el mérito debe "poder probarse" y no simplemente declararse (Gaviria, 2016).

#### *3.2.1.6. Transparencia e imparcialidad*

La transparencia e imparcialidad son las condiciones que evitan que la meritocracia sea un acto aislado (un concurso) y la convierten en un sistema confiable. Transparencia significa que el proceso puede ser entendido y revisado: reglas públicas, criterios estables, resultados comunicados y decisiones motivadas. Imparcialidad significa que esas reglas se aplican sin sesgos, sin privilegios y sin interferencias indebidas. En el diseño institucional contemporáneo, la transparencia

no es un accesorio: es lo que permite auditar el mérito y sostener la credibilidad del sistema (OECD, 2020).

Un componente clave de la imparcialidad es el manejo de conflictos de interés y la reducción de espacios para la discrecionalidad. Esto incluye declarar intereses, separar roles en comités, usar rúbricas y registrar decisiones, porque cuando el procedimiento deja demasiado margen informal, la institución queda expuesta a favoritismos incluso sin "corrupción explícita". En otras palabras, la imparcialidad no se limita a sancionar conductas indebidas; exige prevenirlas mediante controles y trazabilidad que protejan la decisión técnica (OECD, 2004).

Además, la transparencia e imparcialidad influyen directamente en el desempeño por una vía psicológica-organizacional: definen si el trabajador percibe justicia y consistencia. Si el trato es impredecible, la organización incentiva el cálculo y la dependencia de "contactos"; si el trato es consistente, incentiva el aprendizaje, el cumplimiento y la cooperación. Por eso, un sistema meritocrático necesita transparencia no solo para "verse bien", sino para producir comportamientos laborales alineados al interés institucional (SIGMA, 2023).

#### *3.2.1.7. Promoción y desarrollo*

La promoción y desarrollo es la dimensión que completa el sistema meritocrático: no basta ingresar bien, hay que sostener reglas de crecimiento profesional conectadas con resultados y capacidades. La profesionalización se consolida cuando existen trayectorias claras, evaluación periódica y oportunidades de formación alineadas a brechas del puesto; esto convierte el mérito en un incentivo continuo y no en un evento inicial. En gestión pública moderna, la promoción meritocrática busca asegurar que mayores responsabilidades sean ocupadas por

quienes demuestran desempeño, criterio y competencias, evitando que los ascensos dependan de rotación política o recompensas informales (OECD, 2020).

En esta dimensión, el "mérito" se expresa en tres piezas: evaluación del desempeño, desarrollo de capacidades y reconocimiento/ascenso. Cuando estas piezas no están conectadas, la capacitación se vuelve decorativa, la evaluación pierde sentido y el reconocimiento se percibe arbitrario. En cambio, cuando hay coherencia (evaluar para mejorar; capacitar para cerrar brechas; reconocer por resultados verificables), la institución crea un círculo virtuoso: mejora la capacidad interna y refuerza la motivación por rendir. La evidencia comparada en administración pública insiste en que los sistemas de empleo público deben actualizarse para cubrir brechas de habilidades y sostener desempeño, especialmente en competencias digitales y de innovación (OECD, 2021).

La promoción meritocrática exige prudencia: si se confunde con credencialismo o se aplica sin equidad, puede reproducir desigualdades internas y deslegitimar el sistema. Por eso, la promoción debe basarse en estándares claros, evidencia de resultados y reglas transparentes; solo así la carrera se percibe como "ganable" por desempeño y no como premio de cercanía. En términos de sistema, la promoción y desarrollo es donde la meritocracia demuestra si realmente construye Estado competente o solo administra rotaciones (SIGMA, 2023).

#### *3.2.1.8. Riesgos y distorsiones de la meritocracia*

Un primer riesgo es que la meritocracia se convierta en retórica institucional: se invoca el mérito para legitimar decisiones ya tomadas, sin trazabilidad de criterios ni evidencia comparable. En ese escenario, el "mérito" deja de ser una regla y se vuelve un lenguaje de justificación, útil para cubrir preferencias, lealtades o

arreglos informales. La distorsión es silenciosa pero profunda: la organización aparenta imparcialidad, mientras los trabajadores perciben arbitrariedad, y esa brecha erosiona confianza, cooperación y disposición a rendir más allá del mínimo (Gaviria, 2016).

Un segundo riesgo es el efecto moral que produce una meritocracia absolutizada: tiende a convertir el éxito en prueba de superioridad y el fracaso en marca de culpa personal, debilitando el reconocimiento de la dignidad del trabajo y la solidaridad institucional. En contextos laborales, esta lógica alimenta jerarquías simbólicas y resentimientos: quienes "ganan" se sienten autorizados a juzgar; quienes "pierden" se sienten invisibles o humillados. Más que ordenar el desempeño, puede fragmentar el sentido de pertenencia y deteriorar el clima interno (Sandel, 2020).

Un tercer riesgo, menos visible pero decisivo, es que la meritocracia opere como creencia legitimadora en contextos de desigualdad: aun cuando las condiciones de partida sean desiguales, las personas pueden interpretar que los resultados expresan mérito y no estructura. Esto es crítico para la gestión pública porque, si se naturalizan las brechas como "merecidas", se reduce la exigencia por transparencia real y se toleran inequidades como si fueran parte del orden. La meritocracia, así entendida, no corrige desigualdades; puede estabilizarlas al hacerlas moralmente aceptables (Mijs, 2021).

Un cuarto riesgo es el credencialismo: cuando el acceso al "mérito" depende de títulos, redes y capital cultural acumulado, la meritocracia puede desembocar en una nueva forma de aristocracia que reproduce ventajas por vías formalmente legítimas. En paralelo, la cultura meritocrática puede imponer una lógica de

rendimiento extremo: para demostrar mérito hay que producir más, competir más y trabajar más, incluso a costa del bienestar. El resultado es paradójico: se promete movilidad, pero se consolida cierre; se promete justicia, pero se multiplica la presión y la desigualdad (Markovits, 2019).

Conviene recordar que el término "meritocracia" nació como advertencia y no como elogio: en su origen moderno se formuló como una sátira sobre una sociedad ordenada por "IQ + esfuerzo", donde la élite se vuelve arrogante y la base se desmoraliza. El riesgo contemporáneo aparece cuando el concepto se adopta sin su carga crítica: la meritocracia se transforma en ideología y pierde su función de control del poder. Por eso, en el sector público, el desafío no es "tener meritocracia" como etiqueta, sino sostenerla como práctica auditable que reduzca arbitrariedad y eleve desempeño sin humillar ni excluir (Young, 1958).

#### *3.2.1.9. Meritocracia y desempeño institucional*

La relación entre meritocracia y desempeño institucional parte de una premisa sencilla pero exigente: un Estado rinde mejor cuando sus decisiones de personal reducen la arbitrariedad y premian capacidades pertinentes para resolver problemas públicos. En esa lógica, la meritocracia actúa como un "ordenador" de la acción administrativa, porque transforma el poder de nombrar en un proceso regulado y justificable; cuando esto ocurre, la institución gana previsibilidad interna y coherencia hacia afuera. En términos comparados, el mérito no es solo un valor, sino una arquitectura que incide en la calidad de las decisiones y en la capacidad de sostener políticas, cuando cambia autoridad política (Dahlström y Lapuente, 2022).

La evidencia empírica reciente refuerza esta conexión al mostrar que los nombramientos por mérito se asocian con mejores indicadores de desempeño

gubernamental, particularmente en la provisión de servicios. En burocracias africanas, por ejemplo, se ha observado que el mérito en los nombramientos presenta efectos positivos sobre resultados vinculados a servicios públicos, mientras que la autonomía burocrática por sí sola no siempre produce el mismo patrón de mejora; esto sugiere que la "calidad de entrada" al sistema (quién ocupa los puestos y cómo llega) puede ser más decisiva que la autonomía aislada (Fernandez y Cheema, 2024).

Más importante aún, la literatura contemporánea explica por qué el mérito podría mejorar el desempeño institucional: opera mediante mecanismos simultáneos de competencia e imparcialidad. Cuando el reclutamiento prioriza competencia por encima de lealtades o nepotismo, mejora la calidad epistémica de la burocracia; y cuando fortalece la imparcialidad, ayuda a resistir interferencias indebidas y a orientar decisiones hacia el interés público. En conjunto, estos mecanismos hacen que la meritocracia no sea una consigna, sino una condición habilitante para resultados institucionales (Kolvani y Nistotskaya, 2025).

Sin embargo, el desempeño institucional no depende solo de "tener reglas", sino de que esas reglas sean creíbles para quienes trabajan en la organización y para quienes reciben el servicio. La meritocracia puede elevar el rendimiento cuando se percibe como verificable, pero también puede distorsionarse si se convierte en narrativa que encubre decisiones opacas o favoritismos. En clave aplicada, el desempeño institucional se debilita cuando el trabajador entiende que el esfuerzo no modifica oportunidades, porque allí emergen conductas de mínimo cumplimiento y se erosiona la cooperación interáreas; por eso la meritocracia debe cuidarse como práctica controlable y no como etiqueta legitimadora (Gaviria, 2016).

### *3.2.2. Desempeño laboral*

#### 3.2.2.1. Fundamentos del desempeño laboral

El desempeño laboral se fundamenta en una precisión conceptual clave: no es la "persona" ni sus rasgos, sino el conjunto de conductas bajo control del trabajador que contribuyen, en diverso grado, a los objetivos de la organización. Esta distinción evita confundir desempeño con resultados que dependen de recursos, contexto, liderazgo o condiciones institucionales; por ello, la teoría contemporánea insiste en delimitar el desempeño como comportamiento relevante, y luego modelar su estructura para hacerlo observable y medible sin perder rigor (Campbell y Wiernik, 2015). En paralelo, los modelos integradores resaltan que el desempeño es un constructo multidimensional, cuyo contenido varía por puesto, pero conserva dominios suficientemente generales para ser comparables entre trabajos (Viswesvaran y Ones, 2000).

Desde ese enfoque, el desempeño se comprende mejor como una arquitectura de componentes: el trabajador cumple tareas, pero también sostiene el funcionamiento colectivo con conductas que no siempre están escritas en un manual. Esta idea fue decisiva para diferenciar desempeño de tarea (lo nuclear del rol) y desempeño contextual (conductas que apoyan el entorno social y psicológico del trabajo, como cooperación y responsabilidad), mostrando que la eficacia organizacional depende tanto de "hacer" como de "hacer posible" que otros hagan (Borman y Motowidlo, 1997). En organizaciones públicas, esta distinción cobra especial sentido: el cumplimiento administrativo es indispensable, pero también lo es el comportamiento que preserva la coordinación, el respeto y la orientación al servicio.

Un tercer fundamento proviene de cómo se construyen los juicios globales sobre el desempeño: las organizaciones no evalúan solo metas y tareas; también ponderan conductas ciudadanas y, de modo muy marcado, penalizan los comportamientos que dañan el servicio o la convivencia laboral. La evidencia muestra que, al calificar el rendimiento general, los evaluadores asignan pesos diferentes a desempeño de tarea, ciudadanía organizacional y conductas contraproductivas, lo que sugiere que el desempeño es una "evaluación compuesta" donde el contexto y las consecuencias importan (Rotundo y Sackett, 2002). En términos de gestión municipal, esto explica por qué el desempeño percibido puede caer incluso si se cumplen tareas, cuando se deterioran colaboración, trato al usuario o conducta ética.

Estos fundamentos se vuelven útiles cuando se traducen en medición válida. Para evitar que el desempeño quede en apreciaciones vagas, la investigación reciente ha desarrollado instrumentos que capturan dominios esenciales tarea, contextual y comportamientos contraproductivos— con ítems que permiten análisis cuantitativo de percepciones y comparaciones entre áreas. En esa línea, el IWPQ aporta un marco de medición con evidencia de validez y estructura factorial, fortaleciendo la posibilidad de operacionalizar el desempeño con criterios claros y replicables (Koopmans et al., 2014). Asimismo, las validaciones contemporáneas en distintos contextos refuerzan la idea de que medir desempeño exige escalas con propiedades psicométricas verificables, no solo listados de funciones (Platania et al., 2024).

#### 3.2.2.2. Enfoques teóricos del desempeño (conducta y resultados)

El primer enfoque comprende el desempeño, ante todo, como conducta: un conjunto de comportamientos observables, pertinentes al rol y bajo control del

trabajador, que aportan a los objetivos organizacionales. Esta mirada es clave porque separa el desempeño de sus "contaminantes" (recursos disponibles, fallas del sistema, decisiones de jefatura o restricciones del puesto), evitando atribuir al trabajador resultados que no dependen plenamente de su acción. Así, evaluar desempeño no es "medir personas", sino describir conductas relevantes y consistentes con el propósito del cargo (Campbell y Wiernik, 2015).

El segundo enfoque prioriza el desempeño como resultado: metas logradas, productos entregados, tiempos alcanzados o indicadores de calidad logrados. Su fortaleza es la claridad para la gestión: lo que no se traduce en objetivos verificables tiende a diluirse en apreciaciones generales. En esta línea, la teoría de establecimiento de metas sostiene que los resultados mejoran cuando los objetivos son específicos y desafiantes, porque orientan la atención, regulan el esfuerzo y sostienen la persistencia; pero también advierte que el desempeño depende de condiciones de apoyo (capacidades, feedback, recursos), lo que obliga a interpretar los resultados con cautela (Locke y Latham, 2002).

Una postura integradora propone que el desempeño incluye conductas y resultados: importa el "qué se logra", pero también el "cómo se logra". Esta síntesis es especialmente útil en organizaciones públicas, donde el logro de metas puede convivir con prácticas impropias (trato inadecuado, informalidad, omisiones procedimentales) que dañan la legitimidad institucional. Desde esta visión, las conductas no son solo instrumentos para resultados; son parte del desempeño evaluable, porque expresan calidad profesional y responsabilidad en la ejecución del trabajo (Brumback, 1988).

En términos operativos, estos enfoques convergen en modelos contemporáneos que organizan el desempeño en dominios conductuales (tarea,

contextual, adaptativo y conductas contraproductivas) y, a la vez, permiten dialogar con indicadores de resultados sin confundirlos con el constructo. Esto ayuda a sostener mediciones más justas: se reconoce el peso de los resultados, pero se evalúa la contribución mediante comportamientos comparables y consistentes entre puestos, lo que fortalece la validez de los instrumentos en estudios cuantitativos (Koopmans et al., 2014).

#### 3.2.2.3. Factores que influyen en el desempeño laboral

El desempeño laboral no aparece como un "rasgo" fijo del trabajador, sino como el resultado de una interacción entre capacidades, motivación y condiciones del contexto que pueden habilitar o bloquear la contribución efectiva al trabajo. Por eso, los modelos contemporáneos distinguen con cuidado entre lo que el servidor hace (conductas bajo su control) y los resultados que la organización obtiene, recordando que el rendimiento observable depende también de recursos, procesos y restricciones del puesto (Campbell y Wiernik, 2015).

Un factor central es la claridad de metas y retroalimentación, porque orienta la atención, regula el esfuerzo y sostiene la persistencia. Cuando los objetivos son específicos y desafiantes, la energía laboral se concentra; cuando son ambiguos o cambiantes, el trabajo tiende a dispersarse en urgencias y tareas sin prioridad. Desde esta perspectiva, el desempeño mejora cuando la institución traduce sus propósitos en metas concretas y en seguimiento consistente, evitando que el control se reduzca a presión sin dirección (Locke y Latham, 2002).

También influyen las demandas y recursos del trabajo: cargas excesivas, presión de tiempo y conflictos operativos pueden agotar, mientras que recursos como apoyo, autonomía, herramientas y aprendizaje sostienen la motivación y la energía. El modelo Demandas–Recursos (JD-R) explica que los recursos laborales

no solo previenen desgaste, sino que actúan como motores de implicación, elevando la probabilidad de un desempeño más consistente y de mejor calidad (Demerouti et al., 2001).

El liderazgo es otro determinante porque estructura el entorno inmediato: define expectativas, corrige desvíos, reconoce aportes y modela normas de trabajo. La evidencia meta-analítica muestra que estilos de liderazgo como el transformacional y el contingent reward se relacionan con mejores criterios de desempeño y actitudes laborales, en tanto combinan dirección con apoyo y refuerzo del rendimiento (Judge y Piccolo, 2004).

Un factor especialmente sensible en instituciones públicas es la percepción de justicia (procedimental, distributiva e interpersonal). Cuando el trabajador percibe que las decisiones se toman con reglas claras, trato respetuoso y criterios consistentes, aumenta la disposición a cooperar y a sostener conductas de desempeño incluso en contextos difíciles; cuando percibe arbitrariedad, se instala el cálculo defensivo y el cumplimiento mínimo. La evidencia acumulada en justicia organizacional vincula estas percepciones con múltiples resultados laborales relevantes, incluyendo desempeño y actitudes hacia la organización (Colquitt et al., 2001).

Asimismo, la capacitación y el desarrollo influyen en el desempeño porque fortalecen habilidades, actualizan métodos y reducen brechas entre el perfil del servidor y las exigencias del puesto. La evidencia meta-analítica sobre entrenamiento en organizaciones muestra efectos positivos en aprendizaje, conducta y resultados, lo que justifica tratar la formación como inversión en capacidad institucional y no como actividad ceremonial (Arthur et al., 2003).

Finalmente, la satisfacción laboral actúa como un factor de soporte: no reemplaza la competencia ni el control, pero favorece la persistencia, el compromiso y la calidad del esfuerzo. Una síntesis meta-analítica clásica reporta una relación positiva entre satisfacción y desempeño, recordando que el rendimiento también se alimenta de experiencias de sentido, valoración y condiciones de trabajo aceptables (Judge et al., 2001).

#### 3.2.2.4. Cumplimiento de tareas

El cumplimiento de tareas corresponde al núcleo del desempeño, en tanto integra las conductas directamente vinculadas al rol formal del trabajador: ejecutar actividades asignadas, seguir procedimientos y alcanzar metas operativas propias del puesto. En este enfoque, el desempeño se entiende como conducta relevante para la organización y, por ello, debe describirse con precisión funcional, evitando confundirlo con condiciones externas (recursos, carga, decisiones de jefatura) que también afectan los resultados observables (Campbell y Wiernik, 2015).

A nivel aplicado, el cumplimiento de tareas se expresa en la consistencia con que el servidor realiza lo que el cargo exige: prioriza, organiza, completa entregables y resuelve casos dentro de estándares mínimos de corrección. Esta dimensión es crítica en entidades públicas porque conecta el trabajo individual con el funcionamiento administrativo: cuando las tareas se cumplen con regularidad, disminuyen reprocesos, se ordena la cadena de trámite y se sostienen tiempos de atención razonables, lo que se traduce en mejor desempeño global del área (Viswesvaran y Ones, 2000).

En términos de medición, el cumplimiento de tareas suele capturarse mediante ítems que valoran logro de metas, dominio de procedimientos y resolución efectiva de incidencias, porque son expresiones observables del rol. Esta lógica

coincide con los instrumentos de desempeño individual que separan explícitamente el dominio de "tarea" para distinguirlo de los comportamientos contextuales o de desviación, reforzando su validez como dimensión operativa (Koopmans et al., 2014).

#### 3.2.2.5. Calidad y productividad

La calidad y productividad incorpora el componente de rendimiento asociado a la precisión, el estándar del servicio y la eficiencia con la que se transforma el esfuerzo en resultados útiles. A diferencia del simple "cumplimiento", aquí el foco se desplaza hacia cómo se ejecuta el trabajo (calidad) y cuánto valor se genera con los recursos disponibles (productividad), lo que permite evaluar la contribución real del trabajador en contextos de restricciones y demanda variable (Campbell y Wiernik, 2015).

Teóricamente, esta dimensión dialoga con el enfoque de desempeño como resultados, sin perder de vista que los resultados deben interpretarse con cuidado porque dependen de condiciones organizacionales. Por eso, la evaluación de productividad y calidad se sostiene mejor cuando se apoya en criterios operativos estables: exactitud en registros, reducción de errores, cumplimiento de tiempos y uso adecuado de recursos, evitando premiar solo "velocidad" si se sacrifica la calidad del servicio (Rotundo y Sackett, 2002).

En la gestión municipal, la calidad-productividad adquiere un sentido ciudadano: un trabajo técnicamente correcto, oportuno y eficiente reduce fricción en los trámites y fortalece la percepción de confiabilidad institucional. Desde una lectura integradora, esta dimensión permite observar no solo la cantidad producida, sino la calidad del proceso y del resultado, asegurando que la productividad no se

convierta en un incentivo para atajos o prácticas inadecuadas (Viswesvaran y Ones, 2000).

#### 3.2.2.6. Comportamiento contextual

El comportamiento contextual comprende aquellas conductas que no siempre están descritas en el manual del puesto, pero sostienen el funcionamiento colectivo: cooperación, iniciativa, comunicación respetuosa y apoyo a normas que permiten coordinar el trabajo. Esta dimensión amplía la idea de desempeño al afirmar que la eficacia institucional no depende únicamente de ejecutar tareas, sino también de mantener un entorno social y psicológico que haga posible el rendimiento sostenido (Borman y Motowidlo, 1997).

Desde la teoría, el comportamiento contextual es especialmente relevante en organizaciones públicas porque el servicio requiere coordinación interáreas y cooperación bajo presión. Así, un trabajador puede cumplir tareas individuales, pero si no colabora, si comunica mal o si erosiona el clima, el sistema pierde capacidad de respuesta. Por ello, modelos clásicos distinguen entre desempeño de tarea y desempeño contextual para explicar de forma más completa el rendimiento real dentro de una institución (Borman y Motowidlo, 1993).

Además, el comportamiento contextual tiende a pesar de manera importante en las evaluaciones globales: los evaluadores suelen integrar no solo “lo que se logró”, sino “cómo se trabajó”, penalizando conductas contraproductivas y valorando comportamientos de apoyo organizacional. Esto explica por qué, en diagnósticos institucionales, la cultura de colaboración y respeto puede asociarse a mejores resultados, incluso cuando las condiciones materiales no cambian sustancialmente (Rotundo y Sackett, 2002).

### 3.2.2.7. Evaluación del desempeño en el sector público

En el sector público, evaluar el desempeño no significa "vigilar" personas, sino ordenar la gestión para que lo que se hace cada día se conecte con lo que la institución promete a los ciudadanos. La evaluación se vuelve útil cuando alinea esfuerzos individuales con objetivos del área, identifica brechas de capacidades y sostiene el desarrollo del personal, evitando que la administración funcione solo por inercia o urgencias (OECD, 2025).

La evaluación, sin embargo, es un componente dentro de un sistema mayor: el performance management. Allí importan los indicadores, sí, pero también la calidad de la conversación gerente–servidor, la coherencia entre metas y recursos, y la capacidad de aprender de los resultados sin convertirlos en castigo. La teoría contemporánea advierte que cuando la medición se limita a "reportar números", el sistema se empobrece; cuando se integra con planificación, retroalimentación y mejora, el desempeño deja de ser un eslogan y se vuelve práctica institucional (Van Dooren et al., 2015).

Un punto crítico es distinguir desempeño de resultado: una meta puede no alcanzarse por restricciones del sistema, y aun así existir alto desempeño conductual; o puede alcanzarse con atajos que deterioran legitimidad y servicio. Por eso, en psicología organizacional se recomienda medir el desempeño como conductas relevantes (tarea y contexto), sin perder de vista los resultados, pero sin confundirlos con el constructo central (Campbell y Wiernik, 2015).

En la práctica, la evaluación gana calidad cuando utiliza instrumentos con evidencia psicométrica y dominios claros (por ejemplo, tarea y comportamiento contextual), porque eso reduce discrecionalidad y hace más defendibles las decisiones derivadas de la evaluación. En esa línea, los desarrollos del IWPQ

muestran cómo operacionalizar el desempeño individual con estructura y validez, facilitando análisis cuantitativos comparables entre áreas (Koopmans et al., 2014).

#### *3.2.2.8. Desempeño laboral y meritocracia: relación esperada*

La relación esperada entre meritocracia y desempeño laboral se apoya en una intuición institucional: cuando el ingreso, la permanencia y el ascenso dependen de méritos verificables, el trabajo recupera una lógica de esfuerzo con sentido y la organización reduce el ruido de la arbitrariedad. Pero esa relación no es automática; necesita procedimientos creíbles, porque si el mérito se invoca para justificar decisiones opacas, el sistema produce cinismo y no rendimiento (Gaviria, 2016).

Más allá del discurso, la meritocracia puede elevar el desempeño por mecanismos concretos: al priorizar competencia por encima de nepotismo o conveniencia política, mejora la calidad epistémica de la administración; y al reforzar imparcialidad, limita interferencias indebidas y favorece el cumplimiento consistente de reglas. Esta doble vía competencia e imparcialidad ofrece una explicación teórica de por qué el mérito puede traducirse en mejores comportamientos laborales y mejores resultados institucionales (Kolvani y Nistotskaya, 2025).

La evidencia reciente en administración pública respalda, en términos generales, la expectativa de efectos positivos: estudios empíricos han observado asociaciones entre nombramientos meritocráticos y mejoras en indicadores de desempeño gubernamental, especialmente en efectividad de la provisión de servicios, sugiriendo que “quién llega” y “cómo llega” importa para lo que la organización logra (Fernandez y Cheema, 2024).

Aun así, la literatura también obliga a matizar: la meritocracia puede no impactar de forma directa el desempeño si no se activa mediante prácticas que

conviertan el mérito en coordinación, compromiso y mejora continua. Por ejemplo, se ha encontrado que el sistema de mérito puede no mostrar efecto directo sobre el desempeño sostenible, pero sí influir a través de mecanismos mediadores ligados a la colaboración y creación de valor, lo que sugiere que el mérito necesita "puentes" organizacionales para volverse rendimiento observable (Syahraini et al., 2025).

## 3.3. Marco conceptual

**Ascenso laboral.**

Proceso mediante el cual un trabajador accede a un puesto de mayor responsabilidad dentro de la organización, como resultado de una decisión institucional que considera su trayectoria, capacidades y resultados previos. En el ámbito municipal, el ascenso implica asumir nuevas funciones, mayor complejidad de tareas y, generalmente, expectativas más altas de rendimiento, por lo que requiere reglas claras para evitar percepciones de favoritismo y para sostener la motivación del personal.

**Calidad del servicio.**

Nivel en que la atención y los procedimientos brindados por una entidad pública satisfacen las necesidades del ciudadano con precisión, claridad, trato adecuado y cumplimiento de plazos. En una municipalidad, la calidad del servicio se refleja en la correcta orientación al usuario, la reducción de errores en trámites, la solución efectiva de solicitudes y la confianza que genera la institución por la consistencia de su respuesta.

**Capacitación laboral.**

Conjunto de acciones planificadas para fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño del puesto. En el sector público, la capacitación cobra relevancia cuando se orienta a cubrir brechas reales del trabajo y permite mejorar la eficiencia, la calidad y la adaptación a normas o cambios institucionales, evitando que se reduzca a actividades aisladas sin impacto en la práctica.

**Comportamiento contextual.**

Conductas que, sin ser estrictamente parte del listado formal de tareas, sostienen el funcionamiento del equipo y el clima laboral, como la colaboración, la iniciativa, el respeto y la comunicación efectiva. En la gestión municipal, este comportamiento facilita la coordinación interáreas, reduce conflictos y favorece un desempeño estable, especialmente cuando existen presiones por atender demandas ciudadanas.

**Desempeño laboral.**

Grado en que el trabajador cumple sus tareas, mantiene estándares de calidad y contribuye al logro de objetivos institucionales mediante conductas y resultados observables. Incluye tanto la ejecución técnica del puesto como la manera en que se interactúa con usuarios y compañeros, siendo un indicador clave para valorar la eficacia de la gestión de personas y su impacto en la capacidad operativa de la municipalidad.

**Evaluación de desempeño.**

Procedimiento mediante el cual se valora el rendimiento del trabajador con criterios previamente definidos, permitiendo identificar fortalezas, necesidades de mejora y oportunidades de desarrollo. En una municipalidad, la evaluación de desempeño resulta útil cuando sirve para retroalimentar, orientar metas y sustentar decisiones de reconocimiento o capacitación, evitando convertirse en una formalidad sin consecuencias.

**Meritocracia.**

Principio de gestión que sostiene que el ingreso, la permanencia y la promoción en una organización deben depender de méritos verificables, tales como competencias, resultados y conducta profesional. En el sector público, la meritocracia busca reducir la discrecionalidad en decisiones de personal, fortalecer la igualdad de oportunidades y construir confianza interna, al asociar el progreso laboral con desempeño demostrado.

**Productividad laboral.**

Capacidad del trabajador para generar resultados útiles en un tiempo razonable y con el uso eficiente de recursos disponibles, sin sacrificar la calidad del trabajo. En el entorno municipal, la productividad se aprecia en la atención oportuna de trámites, la reducción de reprocesos, la organización adecuada de tareas y la mejora de tiempos administrativos frente a demandas frecuentes.

**Selección por mérito.**

Conjunto de acciones mediante las cuales se incorpora personal utilizando criterios técnicos y transparentes, tales como perfiles por competencias y evaluaciones objetivas. En la administración pública, la selección por mérito es clave porque determina la calidad de la entrada al sistema laboral, elevando la probabilidad de contar con trabajadores competentes y reduciendo la percepción de favoritismo como factor decisivo.

**Transparencia institucional.**

Condición por la cual las decisiones y procesos administrativos se realizan con información accesible, criterios claros y resultados comunicados de forma oportuna. En la municipalidad, la transparencia institucional fortalece la confianza de trabajadores y ciudadanía, porque permite entender cómo se decide, reduce sospechas de arbitrariedad y facilita la rendición de cuentas en la gestión pública.

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

# CAPÍTULO IV

# HIPÓTESIS

## 4.1. Hipótesis general

La meritocracia tiene relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

## 4.2. Hipótesis específica

**HE1.** La selección por mérito tiene relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

**HE2.** La transparencia e imparcialidad tiene relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

**HE3.** La promoción y desarrollo tiene relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

## 4.3. Variables

**V1. Calidad de atención**

- ✓ Selección por mérito
- ✓ Transparencia e imparcialidad
- ✓ Promoción y desarrollo

**V2. Desempeño institucional**

- ✓ Cumplimiento de tareas
- ✓ Calidad y productividad
- ✓ Comportamiento contextual

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

### 4.4. Operacionalización de variables

**Tabla 1**
*Operacionalización de variables*

| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES |
|---|---|---|
| **1. MERITOCRACIA** (Gaviria, 2016). | 1.1. Selección por mérito | 1.1.1. Concursos con reglas claras |
| | | 1.1.2. Pruebas técnicas objetivas |
| | | 1.1.3. Perfil por competencias |
| | | 1.1.4. Evaluación curricular verificable |
| | 1.2. Transparencia e imparcialidad | 1.2.1. Publicación de resultados oficiales |
| | | 1.2.2. Criterios sin discrecionalidad |
| | | 1.2.3. Prevención de favoritismo interno |
| | 1.3. Promoción y desarrollo | 1.3.1. Ascensos por resultados medibles |
| | | 1.3.2. Capacitación según brechas |
| | | 1.3.3. Reconocimiento al desempeño |
| **2. DESEMPEÑO LABORAL** (Campbell, 1990). | 2.1. Cumplimiento de tareas | 2.1.1. Logro de metas asignadas |
| | | 2.1.2. Dominio de procedimientos |
| | | 2.1.3. Resolución de casos administrativos |
| | 2.2. Calidad y productividad | 2.2.1. Calidad del servicio brindado |
| | | 2.2.2. Eficiencia en tiempos operativos |
| | | 2.2.3. Uso racional de recursos |
| | 2.3. Comportamiento contextual | 2.3.1. Colaboración interáreas constante |
| | | 2.3.2. Iniciativa para mejoras |
| | | 2.3.3. Comunicación laboral respetuosa |
| | | 2.3.4. Compromiso con la institución |

***Nota.*** La tabla muestra las variables de estudio con sus respetivas dimensiones.

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

# CAPÍTULO V

# PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

## 5.1. Enfoque de la investigación

**Se aplicó el enfoque cuantitativo,** el cual se orientó a medir las variables mediante datos numéricos y analizar sus patrones a través de procedimientos estadísticos, permitiendo describir tendencias en las respuestas y contrastar relaciones entre meritocracia y desempeño laboral con base en evidencia objetivable (Hernández et al., 2014).

## 5.2. Método(s) aplicados a la investigación

**Se aplicó el método deductivo,** que partió de fundamentos teóricos generales sobre meritocracia y desempeño laboral para derivar supuestos verificables y, posteriormente, contrastarlos con información empírica obtenida en la Municipalidad Distrital de Caracoto (Ñaupas et al., 2014) .

## 5.3. Tipo de investigación

**Se aplicó el tipo de investigación básica**, orientada a generar conocimiento y comprensión teórica sobre la relación entre las variables, sin centrarse en la implementación inmediata de una intervención, aunque sus hallazgos puedan informar decisiones de gestión pública (Santamaría et al., 2024).

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

## 5.4. Nivel de investigación

**Se aplicó el nivel correlacional,** cuyo propósito fue determinar el grado y dirección de asociación entre meritocracia y desempeño laboral, identificando si ambas variables varían de manera conjunta sin afirmar causalidad directa (Charaja, 2011).

$$r_s = 1 - \frac{6\sum D^2}{n(n^2-1)}$$

n= número de puntos de datos de las dos variables

di= diferencia de rango del elemento «n"

El Coeficiente Spearman, ρ, puede tomar un valor entre +1 y -1

## 5.5. Diseño de investigación

Se aplicó un diseño no experimental de corte transversal, debido a que las variables no fueron manipuladas y los datos se recolectaron en un solo momento del año 2025, describiendo la situación tal como se presentó en la población estudiada (Canales, 2006).

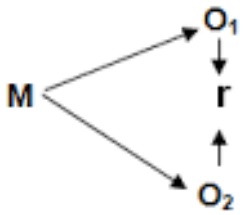
Donde:

M = Muestra de estudio

$O_1$ = Observación de la V.1. (Meritocracia)

$O_2$ = Observación de la V.2. (Desempeño laboral)

r = Correlación entre ambas variables de estudio.



## 5.6. Población y muestra

### *5.6.1. Población*

La población es el conjunto total de elementos o individuos que comparten características relevantes para el estudio y sobre los cuales se busca inferir resultados (Hernández et al., 2014).

La población estuvo conformada por los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Caracoto, distribuidos en las diferentes unidades orgánicas de la entidad. De acuerdo con la **planilla de trabajadores de la municipalidad, consultada en noviembre de 2025**, la institución registró un total de 53 trabajadores, quienes constituyeron el conjunto de unidades de análisis para medir la percepción sobre meritocracia y desempeño laboral durante el año de estudio.

**Criterios de inclusión:** trabajadores administrativos registrados en planilla en noviembre de 2025; personal que laboró durante el periodo de aplicación del cuestionario; trabajadores que aceptaron participar de manera voluntaria.

**Criterios de exclusión:** personal que no perteneció al área administrativa; trabajadores en licencia prolongada, comisión de servicios externa o ausencia durante la aplicación; personal con tiempo de vinculación muy reciente que no permitió conocer los procesos internos (por ejemplo, ingreso inmediato previo a la encuesta); cuestionarios incompletos o inválidos.

### *5.6.2. Muestra*

La muestra es una parte representativa de la población seleccionada mediante criterios y procedimientos definidos, con el fin de recolectar datos de manera viable (Hernández et al., 2014).

**La muestra fue censal,** por lo que se consideró a la totalidad de la población (n = 53) trabajadores administrativos. Esta decisión se justificó por el tamaño reducido y accesible de la población, lo cual permitió incluir a todos los trabajadores disponibles y obtener una medición integral de las percepciones dentro de la municipalidad, reduciendo el error muestral.

**Muestreo**

Se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo censal, debido a que no se seleccionó una parte de la población, sino que se intentó encuestar al total de trabajadores administrativos registrados. En consecuencia, el análisis reflejó de manera directa la realidad del conjunto de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caracoto para el periodo 2025, conforme a los criterios de inclusión y exclusión establecidos.

## 5.7. Técnicas, fuentes e instrumento

### *5.7.1. Técnica*

Se aplicó la encuesta como técnica de recolección de datos, la cual permitió obtener información directa y sistemática de los trabajadores sobre sus percepciones relacionadas con meritocracia y desempeño laboral, facilitando el análisis estadístico de las respuestas (Ñaupas et al., 2014).

### *5.7.2. Instrumento*

Se aplicó el cuestionario como instrumento estructurado compuesto por afirmaciones organizadas por dimensiones e indicadores, respondidas en escala tipo Likert, lo que hizo posible cuantificar percepciones y comparar niveles de respuesta entre los participantes (Ñaupas et al., 2014).

## 5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

### *5.8.1. Confiabilidad*

Se aplicó el alfa de Cronbach para estimar la confiabilidad interna del cuestionario, verificando el grado de consistencia entre los ítems que miden una misma variable o dimensión, de modo que se asegure estabilidad y coherencia en la medición (Medina y Verdejo, 2020).

**Fórmula de cálculo de la confiabilidad:**

$$\propto = \frac{K}{K-1}\left[1 - \frac{\sum V_1}{V_1}\right]$$

Donde **K** representa el número de ítems del instrumento; ∑**Vi** corresponde a la suma de las varianzas de cada ítem; y **Vt** es la varianza total del puntaje del cuestionario. Esta fórmula permite estimar la proporción de consistencia interna del conjunto de ítems que componen cada variable

**Tabla 2**
*Prueba de confiabilidad de las variables*

| Variables | Alfa de Cronbach | Nº elementos | Encuestados |
|---|---|---|---|
| Meritocracia | ,920 | 10 | 53 |
| Desempeño laboral | ,852 | 10 | 53 |

*Nota.* La tabla muestra la prueba de confiabilidad de las dos variables de estudio.

En este estudio, la variable Meritocracia obtuvo un Alfa de Cronbach = 0,920 (10 ítems; 53 encuestados), lo que indica una confiabilidad excelente, reflejando alta homogeneidad entre los ítems y estabilidad de la medición. Por su parte, Desempeño laboral alcanzó un Alfa de Cronbach = 0,852 (10 ítems; 53 encuestados), interpretándose como confiabilidad alta o muy buena, suficiente para asegurar que el instrumento mide de manera consistente la percepción del desempeño en los participantes. En conjunto, estos valores

respaldan el uso del cuestionario para análisis correlacional, al reducir la probabilidad de errores derivados de mediciones inestables.

### *5.8.2. Validez*

Se aplicó el juicio de expertos como procedimiento de validez de contenido, mediante la revisión de especialistas que evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems respecto a las variables e indicadores, asegurando que el instrumento mida lo que se propone medir (Medina y Verdejo, 2020).

## 5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

El tratamiento de datos se realizó siguiendo una secuencia ordenada. Primero, se recopilaron los cuestionarios aplicados a los trabajadores y se verificó su completitud, excluyendo aquellos con omisiones relevantes.

Luego, las respuestas fueron codificadas según la escala Likert establecida (1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre) y se procedió a la digitación en una matriz de datos para su análisis.

Posteriormente, se efectuó la depuración de la base (revisión de valores fuera de rango y consistencia de registros) y se calcularon los puntajes por variable y dimensión mediante sumas o promedios de ítems según correspondía.

Finalmente, se estimó la confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Cronbach para cada variable y se realizaron los análisis estadísticos previstos (descriptivos y correlacionales), empleando los valores consolidados de cada variable para contrastar la relación entre meritocracia y desempeño laboral.

## 5.10. Contrastación de hipótesis

### a. Prueba de la hipótesis general

**H0.** La meritocracia no tiene relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

**H1.** La meritocracia tiene relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

### b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

### c. Prueba estadística

**Tabla 3**
*Prueba estadística de la hipótesis general*

| | | Valor | Error estándar asintótico[a] | T aproximada[b] | Significación aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,717 | ,032 | 21,651 | ,000 |
| N de casos válidos | | 53 | | | |

### d. Resultado de la prueba

En la contrastación de la hipótesis general se consideró el nivel de significancia α = 0,05. Según la tabla de la prueba estadística, la significación aproximada fue p = 0,000, valor que se ubica por debajo del nivel de significancia establecido. Por lo tanto, el resultado evidenció que la probabilidad asociada a la prueba fue menor al criterio fijado.

### e. Decisión

En función del resultado obtenido (p = 0,000 < 0,05), se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H0), que planteaba ausencia de relación significativa, y aceptar la hipótesis alterna (H1). En consecuencia, se estableció que la meritocracia tiene una relación significativa con el desempeño laboral durante el año 2025, de acuerdo con la evidencia de la prueba aplicada.

**a. Prueba de la hipótesis específica 1**

**H0.** La selección por mérito no tiene relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

**H1.** La selección por mérito tiene relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

**b. Nivel de significancia**

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

**c. Prueba estadística**

**Tabla 4**
*Prueba estadística de la hipótesis específica 1*

| | | Valor | Error estándar asintótico[a] | T aproximada[b] | Significación aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,661 | ,040 | 15,939 | ,000 |
| N de casos válidos | | 53 | | | |

**d. Resultado de la prueba**

En la contrastación de la hipótesis específica 1 se consideró el nivel de significancia $\alpha = 0{,}05$. De acuerdo con la Tabla 4, la significación aproximada fue $p = 0{,}000$, valor que se encuentra por debajo del nivel de significancia establecido. En consecuencia, el resultado mostró que la probabilidad asociada a la prueba estadística fue menor al criterio definido para la toma de decisión.

**e. Decisión**

En función del resultado obtenido ($p = 0{,}000 < 0{,}05$), se decidió rechazar la hipótesis nula (H0) y aceptar la hipótesis alterna (H1). Por tanto, se determinó que la selección por mérito tiene relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto durante el año 2025, conforme a la evidencia obtenida en la prueba aplicada.

**a. Prueba de la hipótesis específica 2**

**H0.** La transparencia e imparcialidad no tienen relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

**H1.** La transparencia e imparcialidad relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

**b. Nivel de significancia**

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

**c. Prueba estadística**

**Tabla 5**
*Prueba estadística de la hipótesis específica 2*

| | | Valor | Error estándar asintótico[a] | T aproximada[b] | Significación aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,664 | ,044 | 14,645 | ,000 |
| N de casos válidos | | 53 | | | |

**d. Resultado de la prueba**

E n la contrastación de la hipótesis específica 2 se consideró el nivel de significancia α = 0,05. Conforme a la Tabla 5, la significación aproximada fue p = 0,000, valor que se encuentra por debajo del nivel de significancia establecido. En consecuencia, el resultado indicó que la probabilidad asociada a la prueba estadística fue menor al criterio definido para la decisión.

**e. Decisión**

En función del resultado obtenido (p = 0,000 < 0,05), se decidió rechazar la hipótesis nula (H0) y aceptar la hipótesis alterna (H1). Por tanto, se determinó que la transparencia e imparcialidad tienen relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto durante el año 2025, conforme a la evidencia obtenida en la prueba aplicada.

**a. Prueba de la hipótesis específica 3**

**H0.** La promoción y desarrollo no tienen relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

**H1.** La promoción y desarrollo tiene relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.

**b. Nivel de significancia**

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

**c. Prueba estadística**

**Tabla 6**
*Prueba estadística de la hipótesis específica 3*

| | | Valor | Error estándar asintótico[a] | T aproximada[b] | Significación aproximada |
|---|---|---|---|---|---|
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,672 | ,043 | 14,665 | ,000 |
| N de casos válidos | | 53 | | | |

**d. Resultado de la prueba**

En la contrastación de la hipótesis específica 3 se consideró el nivel de significancia $\alpha = 0{,}05$. Según la Tabla 6, la significación aproximada fue $p = 0{,}000$, valor que se ubica por debajo del nivel de significancia establecido. En consecuencia, el resultado evidenció que la probabilidad asociada a la prueba estadística fue menor al criterio definido para la toma de decisión.

**e. Decisión**

En función del resultado obtenido ($p = 0{,}000 < 0{,}05$), se decidió rechazar la hipótesis nula (H0) y aceptar la hipótesis alterna (H1). Por tanto, se determinó que la promoción y desarrollo tienen relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto durante el año 2025, de acuerdo con la evidencia obtenida en la prueba aplicada.

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

# CAPÍTULO VI

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 6.1. Presentación de resultados

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Caracoto durante el año 2025. La presentación se organiza de manera progresiva: primero se describen los hallazgos generales y, posteriormente, se muestran los análisis estadísticos que permiten sustentar la contrastación de hipótesis y la relación entre meritocracia y desempeño laboral, conforme a los objetivos del estudio.

### 6.2. Prueba de normalidad

**Tabla 7**
*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov*

| | | Meritocracia | Desempeño laboral |
|---|---|---|---|
| N | | 53 | 53 |
| Parámetros normales[a,b] | Media | 25,42 | 24,75 |
| | Desv. Desviación | 6,949 | 5,140 |
| Máximas diferencias | Absoluto | ,153 | ,106 |
| extremas | Positivo | ,153 | ,106 |
| | Negativo | -,056 | -,084 |
| Estadístico de prueba | | ,153 | ,106 |
| Sig. asintótica(bilateral) | | ,004[c] | ,200[c,d] |

Respecto a la prueba de normalidad Kolmogorov–Smirnov, los resultados indican que la variable Meritocracia presentó una significancia p = 0,004, valor menor a 0,05, por lo que

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

no evidenció distribución normal. En cambio, Desempeño laboral mostró una significancia p = 0,200, mayor a 0,05, lo que sugiere una distribución compatible con la normalidad. Por ello, para el análisis de relación se optó por un estadístico no paramétrico acorde con la naturaleza ordinal de los datos.

### 6.3. Escala de valoración de la prueba de correlación

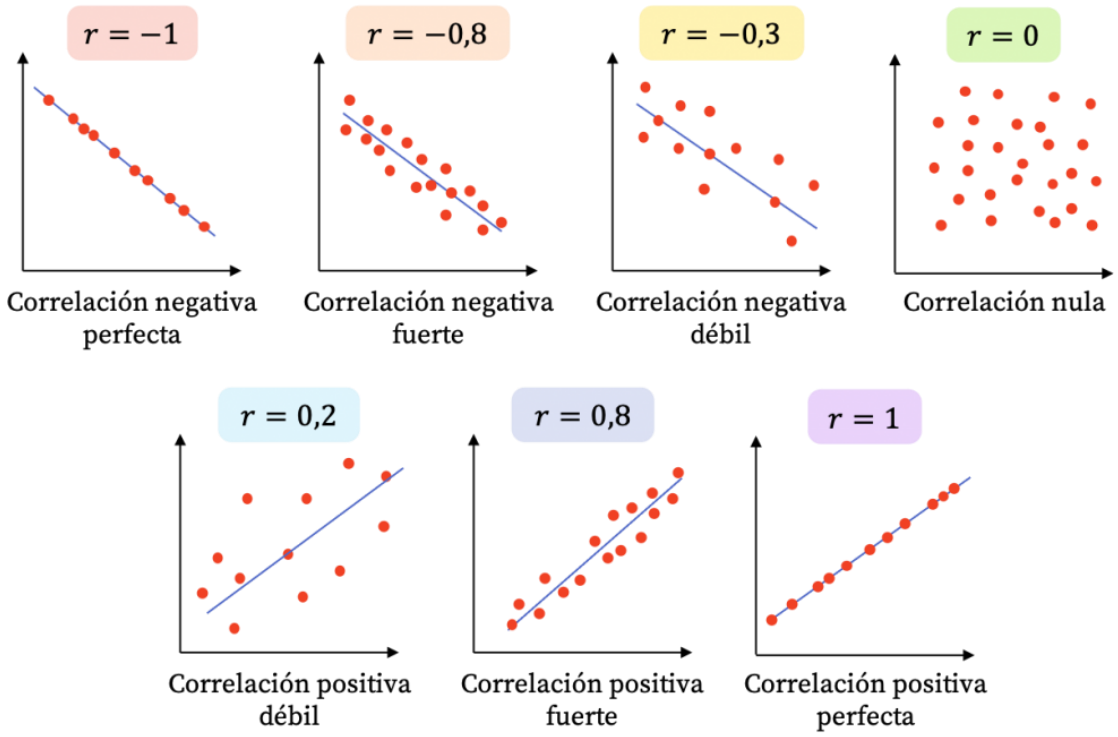
**Tabla 8**
*Escala de valoración de las correlaciones*

| Positiva | Correlación | Negativa | Correlación |
|---|---|---|---|
| 0.90 a 1.00 | Muy alta positiva | -0.90 a -1.00 | Muy alta negativa |
| 0.70 a 0.90 | Alta positiva | -0.70 a -0.90 | Alta negativa |
| 0.50 a 0.70 | Moderada positiva | -0.50 a -0.70 | Moderada negativa |
| 0.30 a 0.50 | Baja positiva | -0.30 a -0.50 | Baja negativa |
| 0.00 a 0.30 | Si existe correlación, es pequeña | -0.00 a -0.30 | la correlación, es pequeña |

***Nota.*** La tabla muestra la escala de valoración de correlación según (Hinkle et al. 2003).

### 6.4. Interpretación de las figuras de dispersión

**Figura 1**
*Escala del diagrama de dispersión*



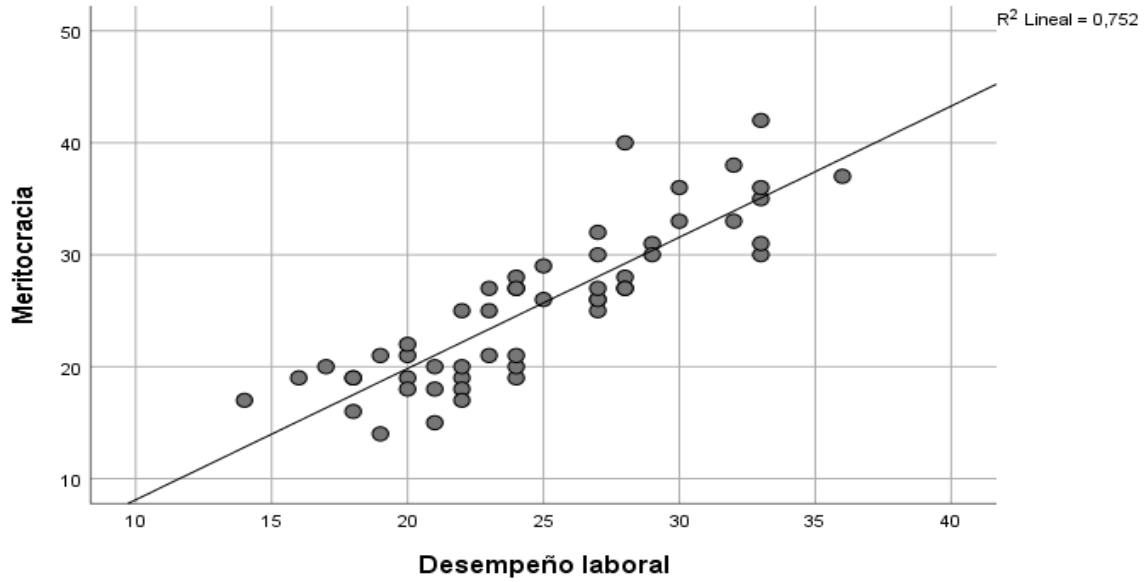
## 6.5. Resultados correlacionales

### *6.5.1. Resultado del objetivo general*

**Tabla 9**
*Resultado del objetivo general del estudio*

| | | | Meritocracia | Desempeño laboral |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Meritocracia | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,880** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 53 | 53 |
| | Desempeño laboral | Coeficiente de correlación | ,880** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 53 | 53 |

**Figura 2**
*Diagrama de dispersión del objetivo general*



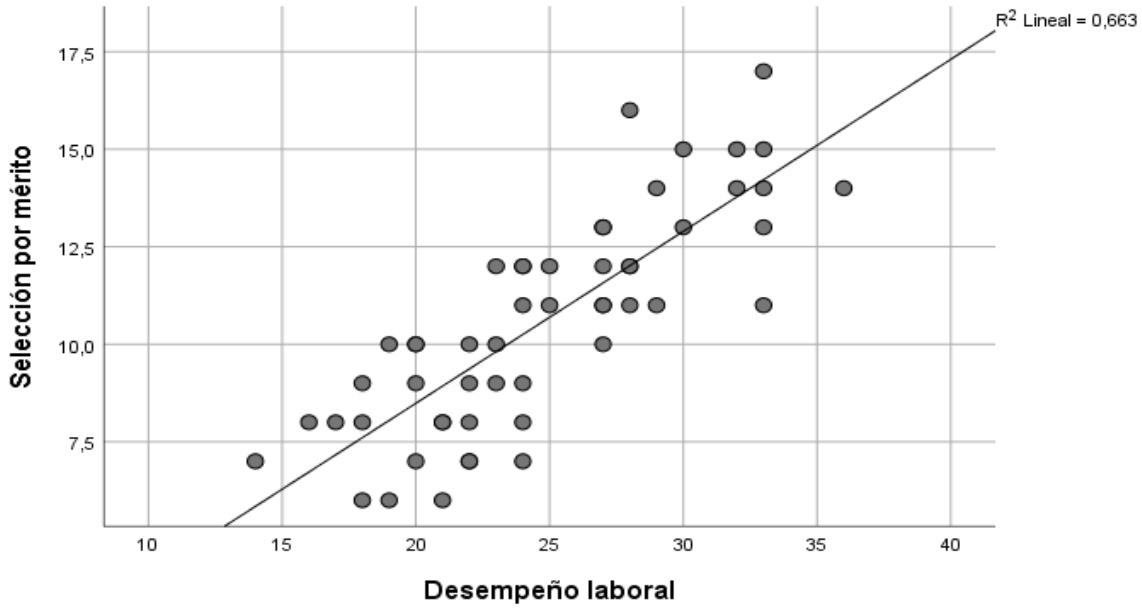

El análisis correlacional evidenció un coeficiente Rho de Spearman = 0,880, lo que significa una relación positiva muy alta entre la meritocracia y el desempeño laboral: a mayores niveles percibidos de meritocracia, tienden a presentarse mayores niveles de desempeño laboral en los trabajadores. Este resultado se respalda también de forma visual mediante el diagrama de dispersión, donde la nube de puntos sigue una tendencia ascendente consistente. En términos prácticos, ello sugiere que fortalecer criterios de mérito en selección, imparcialidad y desarrollo se asocia con un desempeño más sólido y comprometido en la municipalidad.

### *6.5.2. Resultados de los objetivos específicos*

**Tabla 10**
*Resultado del objetivo específico 1 del estudio*

| | | | Selección por mérito | Desempeño laboral |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Selección por mérito | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,831** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 53 | 53 |
| | Desempeño laboral | Coeficiente de correlación | ,831** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 53 | 53 |

**Figura 3**
*Diagrama de dispersión del objetivo específico 1*

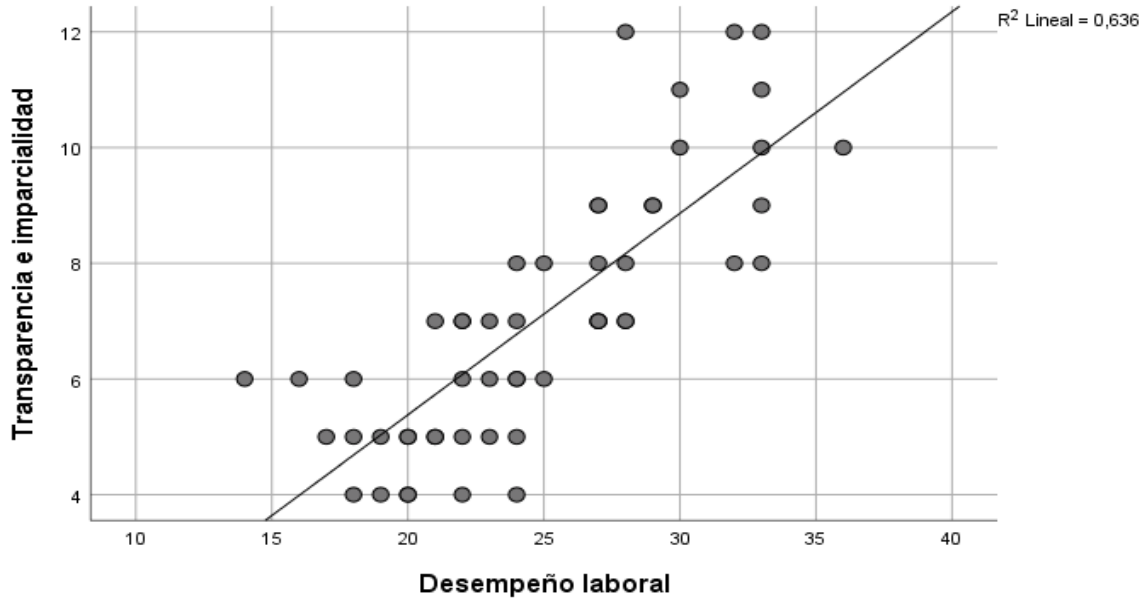



El análisis correlacional del objetivo específico 1 mostró un coeficiente Rho de Spearman = 0,831, lo que indica una relación positiva muy alta entre la selección por mérito y el desempeño laboral: cuando los trabajadores perciben que el ingreso y asignación de puestos se realiza bajo criterios claros y objetivos, el desempeño tiende a incrementarse. Este resultado se apoya visualmente en el diagrama de dispersión, donde se observa una tendencia ascendente de los puntos, coherente con la asociación encontrada. En términos de gestión, el hallazgo sugiere que procesos de selección más técnicos y verificables se vinculan con un mejor cumplimiento y rendimiento laboral en la municipalidad.

**Tabla 11**
*Resultado del objetivo específico 2 del estudio*

| | | | Transparencia e imparcialidad | Desempeño laboral |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Transparencia e imparcialidad | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,826** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 53 | 53 |
| | Desempeño laboral | Coeficiente de correlación | ,826** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 53 | 53 |

**Figura 4**
*Diagrama de dispersión del objetivo específico 2*

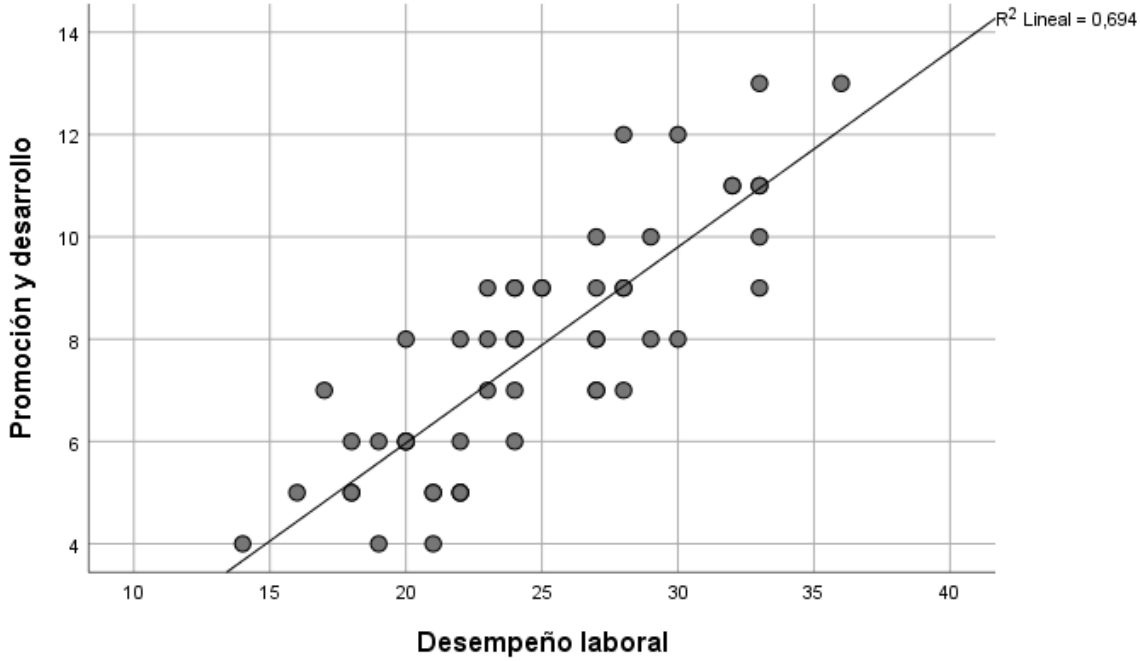



El análisis correlacional del objetivo específico 2 evidenció un coeficiente Rho de Spearman = 0,826, lo que expresa una relación positiva muy alta entre la transparencia e imparcialidad y el desempeño laboral: a mayor percepción de reglas claras, resultados difundidos y decisiones sin favoritismo, mayor tiende a ser el nivel de desempeño de los trabajadores. Este resultado se respalda también de manera visual mediante el diagrama de dispersión, donde los puntos muestran una tendencia ascendente coherente con la asociación hallada. En términos institucionales, el hallazgo sugiere que asegurar procesos transparentes y trato imparcial fortalece conductas de cumplimiento, calidad y colaboración en la municipalidad.

**Tabla 12**
*Resultado del objetivo específico 3 del estudio*

| | | | Promoción y desarrollo | Desempeño laboral |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Promoción y desarrollo | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,832** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 53 | 53 |
| | Desempeño laboral | Coeficiente de correlación | ,832** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 53 | 53 |

**Figura 5**
*Diagrama de dispersión del objetivo específico 3*




El análisis correlacional del objetivo específico 3 mostró un coeficiente Rho de Spearman = 0,832, lo que indica una relación positiva muy alta entre la promoción y desarrollo y el desempeño laboral: cuando los trabajadores perciben que los ascensos, la capacitación y el reconocimiento se basan en resultados y brechas reales, el desempeño tiende a incrementarse. Este resultado se sustenta también de manera visual con el diagrama de dispersión, donde se aprecia una tendencia ascendente de los puntos acorde con la asociación estimada. En términos de gestión, el hallazgo sugiere que una carrera interna más formativa y justa fortalece el compromiso y el rendimiento en la municipalidad.

## 6.6. Discusión de resultados

El resultado del objetivo general evidenció una relación positiva muy alta (Rho = 0,880) entre meritocracia y desempeño laboral, lo cual sugiere que, en Caracoto, la percepción de reglas de mérito más claras y verificables se asocia con un trabajo más consistente y eficaz. Este hallazgo converge con lo reportado por Chuquiruna (2023), quien encontró una correlación igualmente alta entre meritocracia y desempeño en una fiscalía provincial (Rho = 0,884; p = 0,000), respaldando la idea de que, cuando el mérito es visible en el ingreso y la trayectoria, el trabajador tiende a responder con mayor cumplimiento y orientación al propósito institucional; es decir, el mérito no solo ordena, también envía un mensaje sobre qué conductas valen dentro de la organización.

Desde una lectura explicativa, la fuerza de la relación hallada puede interpretarse como efecto de mecanismos organizacionales: la meritocracia eleva el desempeño cuando instala competencia y restringe interferencias impropias, reduciendo el margen para decisiones arbitrarias y reforzando el sentido de justicia interna. En esa línea, Kolvani y Nistotskaya (2025) sostienen que el reclutamiento meritocrático mejora resultados mediante dos vías simultáneas: incrementa la competencia del personal y fortalece la imparcialidad institucional; trasladado al caso municipal, el alto coeficiente observado es coherente con un escenario en el que las prácticas meritocráticas, cuando se perciben como reales, se traducen en mejores conductas de tarea y en mayor disciplina procedimental, que son la base del desempeño público cotidiano.

No obstante, el resultado también debe leerse con prudencia comparativa: aunque la relación es muy alta en Caracoto, la evidencia local muestra que los niveles de asociación pueden variar según el grado de consistencia con que se implementen las reglas de mérito. Por ejemplo, Zela et al. (2024) reportaron una relación positiva moderada (r = 0,563; p < 0,05) entre meritocracia y desempeño en una municipalidad provincial, lo que sugiere que,

cuando el mérito es parcial o convive con prácticas discrecionales, su impacto se atenúa. En consecuencia, el hallazgo de Caracoto puede interpretarse como una señal institucional potente: fortalecer la meritocracia no es solo "cumplir un ideal", sino consolidar condiciones internas que elevan el desempeño y, con ello, la capacidad real de servir.

El resultado del objetivo específico 1 mostró una relación positiva muy alta (Rho = 0,831) entre la selección por mérito y el desempeño laboral, indicando que, cuando los trabajadores perciben que el ingreso y asignación de puestos responden a concursos claros, perfiles definidos y evaluación objetiva, tienden a desplegar un rendimiento más sólido. Esta evidencia dialoga directamente con lo hallado por Díaz (2024) en la Municipalidad Provincial de Melgar, donde el proceso de selección guardó una relación muy alta y significativa con el desempeño (Rho = 0,979; $p < 0,05$), concluyéndose que la selección es un determinante directo de la capacidad institucional. En ambos contextos, el mensaje es convergente: la manera como se ingresa a la organización no es un detalle administrativo, sino un punto de partida que condiciona la forma en que el trabajador se compromete con sus tareas cotidianas.

Desde una mirada más amplia de gestión de personas, el resultado de Caracoto también puede interpretarse a la luz de estudios que muestran cómo las prácticas de reclutamiento y selección inciden en actitudes laborales que, a su vez, sostienen el desempeño. Ouabi et al. (2024), al analizar la administración pública en Marruecos, encontraron que las prácticas de recursos humanos cercanas al ideal meritocrático especialmente reclutamiento y oportunidades de carrera se asocian positivamente con la satisfacción y el compromiso afectivo, los cuales explican el desempeño in-role. Si se conecta este hallazgo con el coeficiente obtenido en Caracoto, se refuerza la idea de que los procesos de selección por mérito no solo "traen" perfiles más idóneos, sino que construyen

percepciones de justicia y reconocimiento que impulsan al trabajador a responder con mayor calidad y cumplimiento en su puesto.

El resultado también invita a considerar el costo de no cuidar la selección por mérito. En la Municipalidad Distrital de Tiquillaca, Chambi (2024) reportó una incidencia negativa alta entre proceso de selección y desempeño (Pearson = –0,837; p = 0,000), mostrando que, cuando las convocatorias y decisiones son percibidas como deficientes o poco transparentes, el rendimiento laboral se resiente. Puesto en contraste con Caracoto, donde la asociación es positiva y muy alta, se sugiere que no basta con tener un procedimiento formal: lo decisivo es que los trabajadores lo reconozcan como justo, técnico y consistente. De esta comparación se desprende un aporte clave del estudio: consolidar la selección por mérito en la municipalidad no solo mejora la entrada al sistema, sino que constituye un mecanismo de protección del desempeño frente a la tentación de la discrecionalidad.

El resultado del objetivo específico 2 evidenció una relación positiva muy alta (Rho = 0,826) entre transparencia e imparcialidad y desempeño laboral, lo que implica que, cuando los trabajadores perciben reglas claras, ausencia de discrecionalidad y decisiones justas, tienden a trabajar con mayor consistencia y responsabilidad. Esta tendencia se alinea con lo señalado por Riera (2022) en un gobierno local, quien reportó una correlación positiva alta entre meritocracia y desempeño (r = 0,703; p = 0,000), destacando que el rendimiento mejora cuando el personal percibe criterios más objetivos en la gestión pública. En el caso de Caracoto, la intensidad del vínculo sugiere que la confianza en el "trato justo" no es decorativa: opera como condición que sostiene el esfuerzo, el cumplimiento y la continuidad del desempeño.

Desde una lectura explicativa, esta relación es coherente con la idea de que la imparcialidad fortalece el desempeño al reducir sesgos en decisiones de personal y, con

ello, disminuir tensiones internas que erosionan la colaboración. En esa línea, Dotsenko (2025) encontró asociaciones positivas entre prácticas de contratación gestionadas con un enfoque inclusivo (orientado a reducir sesgos) y el desempeño en el sector público, lo que respalda que la transparencia e imparcialidad no solo "ordenan" el proceso, sino que generan un ambiente donde el trabajador percibe que vale la pena responder con calidad. Trasladado a Caracoto, el coeficiente hallado puede interpretarse como señal de que la claridad y la equidad en procedimientos internos se conectan con conductas laborales más estables y productivas.

No obstante, la evidencia también muestra que la relación puede debilitarse cuando la transparencia se percibe parcial o no logra traducirse en prácticas internas sostenibles. Guillen (2022), por ejemplo, halló una relación significativa pero muy baja entre meritocracia y desempeño (Rho = 0,141; p = 0,036), concluyendo que el mérito explica poco cuando persisten brechas de gestión y prácticas no alineadas. En contraste, el resultado de Caracoto (Rho = 0,826) sugiere un escenario institucional distinto: la transparencia e imparcialidad parecen estar funcionando como un "puente" entre la regla y la conducta, reforzando la percepción de justicia interna y, con ello, elevando la disposición a cumplir y sostener un desempeño superior.

El resultado del objetivo específico 3 mostró una relación positiva muy alta (Rho = 0,832) entre promoción y desarrollo y desempeño laboral, lo que sugiere que, cuando el trabajador percibe que los ascensos, reconocimientos y oportunidades de formación se sostienen en criterios verificables, su rendimiento tiende a fortalecerse. Este hallazgo es consistente con lo reportado por Gonzales (2024) en una municipalidad de la provincia del Santa, donde se evidenció una influencia positiva "muy fuerte" de la meritocracia sobre el desempeño (sig = 0,000), resaltando que cuando el mérito es débil se resienten productividad y cumplimiento. En Caracoto, la alta asociación refuerza la idea de que la

carrera y el desarrollo no son beneficios accesorios, sino palancas que ordenan el esfuerzo y orientan la conducta laboral hacia estándares superiores.

En una lectura comparativa, el vínculo hallado también se alinea con estudios municipales donde el progreso laboral basado en mérito aparece como criterio de legitimidad interna. Revilla (2024), en la Municipalidad Distrital de Oropesa, encontró una relación positiva y significativa entre meritocracia y desempeño (Rho = 0,750; p = 0,000), concluyendo que la ocupación de cargos por mérito se vincula con desempeños más idóneos. La diferencia de magnitud con Caracoto (0,832) puede interpretarse como una señal de mayor consistencia percibida en los canales de promoción y aprendizaje: cuando el trabajador intuye que su trayectoria depende menos del azar organizacional y más de resultados, se vuelve racional invertir en calidad, cumplimiento y mejora continua.

A la vez, el resultado invita a una advertencia analítica: la promoción y el desarrollo impactan el desempeño no solo por existir, sino por activarse en prácticas internas que convierten el mérito en dinámica cotidiana. Syahraini et al. (2025) mostraron en Indonesia que el sistema de mérito explica el desempeño sostenible mediante mediación completa de conductas colaborativas de creación conjunta de valor, es decir, el mérito produce efectos cuando se traduce en comportamientos que sostienen la eficacia del trabajo público. Bajo esta lógica, el alto Rho de Caracoto puede leerse como evidencia de que la promoción y el desarrollo, cuando se perciben justos y orientados a brechas reales, incentivan no solo mejores resultados individuales, sino también mayor cooperación e iniciativa, que son el "motor invisible" de un desempeño municipal más sólido.

El principal aporte del estudio es mostrar, con evidencia empírica en un gobierno local, que la meritocracia no funciona como un ideal abstracto sino como un mecanismo organizacional estrechamente asociado al desempeño laboral cuando es percibida como regla efectiva. La relación muy alta encontrada entre meritocracia y desempeño (Rho =

0,880) sugiere que la calidad del trabajo administrativo en la municipalidad se vincula con la credibilidad de los procesos internos: cuando el personal reconoce criterios claros para ingresar, ser tratado con imparcialidad y progresar por resultados, tiende a responder con mayor cumplimiento, calidad y colaboración. Así, el estudio aporta un argumento de gestión pública: la meritocracia opera como un "lenguaje de coherencia" que ordena expectativas y convierte el esfuerzo en conducta productiva.

Un segundo aporte consiste en precisar que la meritocracia, para producir desempeño, requiere activarse mediante tres palancas concretas: selección por mérito (Rho = 0,831), transparencia e imparcialidad (Rho = 0,826) y promoción y desarrollo (Rho = 0,832). En términos analíticos, el hallazgo muestra que el desempeño no depende únicamente de capacidades individuales, sino del modo en que la institución configura incentivos y justicia interna a través de sus decisiones de personal. Esto permite pasar del diagnóstico general ("falta meritocracia") a una ruta técnicamente orientada: mejorar concursos y perfiles, asegurar trazabilidad de decisiones y conectar capacitación/ascensos con resultados verificables.

Finalmente, el estudio contribuye a la discusión aplicada sobre gobiernos locales al ofrecer una lectura integradora: fortalecer la meritocracia no solo mejora indicadores de rendimiento, sino que protege la institucionalidad frente a prácticas discrecionales que deterioran motivación, confianza y compromiso. En ese sentido, el aporte no es únicamente estadístico, sino estratégico: la meritocracia aparece como condición de sostenibilidad del desempeño, porque estabiliza la conducta laboral y refuerza una cultura de responsabilidad pública. Con ello, la municipalidad dispone de evidencia para priorizar decisiones de gestión del talento humano como parte central de su capacidad de servicio al ciudadano.

# CONCLUSIONES

**PRIMERA:** El objetivo principal era determinar la estrecha relación entre la meritocracia y el desempeño laboral en el municipio del distrito de Caracoto en 2025. El coeficiente de correlación Rho de Spearman alcanzó un valor de 0,880, lo que demuestra una conexión muy fuerte entre ambos. Sin embargo, la prueba de hipótesis realizada con el coeficiente Tau-b de Kendall obtuvo una significancia de 0,000, muy por debajo del valor habitual de 0,05. En conjunto, estos datos evidencian claramente que la relación es fuerte y positiva, por lo que resulta evidente que las personas que experimentaron mayor meritocracia tuvieron un mejor desempeño en el equipo administrativo municipal durante el período de investigación.

**SEGUNDA:** El objetivo principal del objetivo 1 era determinar con precisión la relación entre la selección basada en méritos y el desempeño laboral en el Municipio del Distrito de Caracoto en 2025. El coeficiente de correlación de Spearman (rho) fue de 0,831, lo que demuestra una fuerte correlación positiva entre la selección de personal por méritos y su desempeño laboral. Por otro lado, el resultado de la prueba tau-b de Kendall arrojó un nivel de significancia de 0,000, lo que, al ser inferior a 0,05, hace que el resultado parezca particularmente sólido. En resumen, los resultados apuntaron a una asociación muy fuerte y positiva, y la conclusión fue clara: cuando las personas sentían que las decisiones de contratación se basaban en estándares claros y verificables, el desempeño laboral mejoraba notablemente en cuanto a cumplimiento y eficacia.

**TERCERA:** El segundo objetivo específico consistió en determinar la relación entre transparencia e imparcialidad y el desempeño laboral en el Municipio del

Distrito de Caracoto para el año 2025. Al realizar el análisis de correlación con el coeficiente rho de Spearman, los investigadores obtuvieron un valor de 0,826, lo que indica una correlación positiva muy fuerte. Posteriormente, la prueba de hipótesis con el coeficiente tau-b de Kendall arrojó una significancia de 0,000, inferior al umbral alfa habitual de 0,05. Por lo tanto, considerando estos resultados, parece claro que la transparencia y la imparcialidad muestran una relación fuerte y positiva con el desempeño laboral, lo que respalda la idea de que cuando las personas perciben las decisiones como claras y justas, suelen trabajar mejor en el municipio.

**CUARTA:** El tercer objetivo específico buscaba determinar la estrecha relación entre promoción y desarrollo y desempeño laboral en el Municipio del Distrito de Caracoto en 2025. Con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,832, se observa una fuerte conexión positiva entre promoción, desarrollo y desempeño laboral. Curiosamente, al probar la hipótesis con el coeficiente tau-b de Kendall, se obtuvo un nivel de significancia de 0,000, muy por debajo del alfa de 0,05. En resumen, estos resultados apuntan a una relación positiva significativa: cuando los empleados percibieron oportunidades reales de capacitación, reconocimiento y ascensos basados en resultados y habilidades técnicas, su desempeño laboral mejoró.

# RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda al Alcalde y al Gerente de la Municipalidad Distrital de Caracoto, priorizar la meritocracia como eje de gestión del talento humano, impulsando lineamientos institucionales que aseguren que el ingreso, la permanencia y la progresión laboral se sustenten en criterios verificables. Asimismo, se sugirió a la Oficina de Recursos Humanos fortalecer la comunicación interna sobre reglas y procedimientos, promoviendo una cultura donde el esfuerzo, la responsabilidad y la calidad del servicio sean reconocidos de manera coherente, con seguimiento permanente y retroalimentación hacia las jefaturas.

**SEGUNDA:** Se sugiere al Jefe de Recursos Humanos y a los responsables de cada unidad orgánica estandarizar los procesos de selección, definiendo perfiles por competencias acordes al puesto y empleando evaluaciones técnicas aplicables al trabajo real. Se sugirió conformar comités de selección con participación de las áreas usuarias para asegurar pertinencia en la evaluación, así como garantizar que las reglas del proceso sean conocidas desde el inicio, con criterios consistentes y verificables que reduzcan percepciones de discrecionalidad.

**TERCERA:** Se recomienda a la Gerente Municipal y a la Oficina de Recursos Humanos implementar prácticas de transparencia que permitan trazabilidad de decisiones vinculadas a contratación, asignación de funciones y reconocimiento, asegurando que los criterios sean claros y se apliquen sin favoritismos. Se sugirió reforzar mecanismos preventivos frente a conflictos de interés y promover la rendición de cuentas interna, de modo que las

jefaturas sostengan un trato equitativo, coherente y respetuoso, fortaleciendo la confianza organizacional y el compromiso con el servicio público.

**CUARTA:** Se recomienda al Alcalde, a la Gerente Municipal y al Jefe de Recursos Humanos establecer rutas de desarrollo laboral vinculadas a necesidades reales del puesto, priorizando capacitación pertinente, inducción efectiva y actualización continua de competencias. Se sugirió que los reconocimientos y encargaturas se sustenten en desempeño demostrado y en criterios previamente definidos, a fin de incentivar la mejora continua y consolidar un sistema de promoción que motive al trabajador a elevar su rendimiento, fortalecer su colaboración y sostener una conducta laboral alineada con los objetivos institucionales.

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arthur, W., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 234–245. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.

Brumback, G. B. (1988). Some ideas, issues, and predictions about performance management. *Public Personnel Management, 17*(4), 387–402. https://doi.org/10.1177/009102608801700404

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 47–74. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427

Canales, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. LOM ediciones.

Chambi Llanos, M. (2024). *Proceso de selección del personal y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Tiquillaca – 2023* [Tesis de pregrado]. Universidad Nacional del Altiplano. URL: https://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/23564/Chambi_Llanos_Mariluz.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Charaja, F. (2011). *El MAPIC en la metodología de investigación*. Santiago Impresores.

Cho, B., & Choi, H. (2025). Meritocracy and equal access to the public sector: A comparative analysis of accessibility to public sector jobs and public services. *Public Performance & Management Review*. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/15309576.2025.2577701

Chuquiruna Atencia, L. P. (2023). *Meritocracia y desempeño laboral en los servidores públicos de una Fiscalía Provincial, Callao, 2023* [Tesis de maestría, Universidad

César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://hdl.handle.net/20.500.12692/124873

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425–445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

Dahlström, C., & Lapuente, V. (2022). Comparative bureaucratic politics. *Annual Review of Political Science, 25*, 43–63. https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-051120-102543

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Deserranno, E., Kastrau, P., & León-Ciliotta, G. (2025). Promotions and productivity: The role of meritocracy and pay progression in the public sector. *AER: Insights, 7*(1), 71–89. https://doi.org/10.1257/aeri.20230594

Díaz Melo, G. A. (2024). *Proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Melgar, año 2023* [Tesis]. Universidad Nacional del Altiplano. URL: https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/23699

Dotsenko, V. (2025). *Diversity in the public sector: The role of inclusive management in hiring and performance*. European Journal of Public Sector Management. (PDF)

Fernandez, S., & Cheema, F. (2024). Testing the effects of merit appointments and bureaucratic autonomy on governmental performance: Evidence from African bureaucracies. *Public Administration Review*. https://doi.org/10.1111/puar.13896

Gaviria, A. (2016). Meritocracia. *Revista Universidad de Antioquia*, (325). https://revistas.udea.edu.co/index.php/revistaudea/article/view/325281

Gonzales Cortez, N. M. (2024). *Influencia de la meritocracia en el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de la provincia del Santa, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://hdl.handle.net/20.500.12692/139382

Guillen Perez, R. M. (2022). *Meritocracia y desempeño laboral del personal en una unidad ejecutora del Ministerio Público – 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://hdl.handle.net/20.500.12692/80133

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-hill / Interamericana Editores.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376–407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Kolvani, P., & Nistotskaya, M. (2025). On mechanisms of meritocratic recruitment: Competence and impartiality. *Journal of Institutional Economics*. https://doi.org/10.1017/S1744137425000086

Kolvani, P., & Nistotskaya, M. (2025). On mechanisms of meritocratic recruitment: competence and impartiality. *Journal of Institutional Economics, 21*, e12, 1–16. https://doi.org/10.1017/S1744137425000086

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56*(3), 331–337. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work, 48*(2), 229–238. https://doi.org/10.3233/WOR-131659

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

Mamani Flores, Y. A. (2024). *Proceso de selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2022* [Tesis]. Universidad Nacional del Altiplano. URL:

https://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/21595/Mamani_Flores_Yadira_Araceli.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Markovits, D. (2019). *The meritocracy trap: How America's foundational myth feeds inequality, dismantles the middle class, and devours the elite*. Penguin Press.

Medina, M. del R., & Verdejo, A. L. (2020). Validez y confiabilidad en la evaluación del aprendizaje mediante las metodologías activas. *Alteridad*, *15*(2), 270–284. https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.10

Mijs, J. J. B. (2021). The paradox of inequality: Income inequality and belief in meritocracy go hand in hand. *Socio-Economic Review, 19*(1), 7–35. https://doi.org/10.1093/ser/mwy051

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación; cuantitativa-cualitativa,redacción de la tesis*. Ediciones de la U.

OECD. (2004). *Managing conflict of interest in the public service: OECD guidelines and country experiences*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/gov/ethics/managingconflictofinterestinthepublicservice.htm

OECD. (2017). *Skills for a high performing civil service*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264280724-en

OECD. (2020). *Manual de la OCDE sobre integridad pública: Reforzar la integridad pública para recuperar la confianza en el gobierno*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es

OECD. (2025). *Government at a Glance 2025*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en

Ouabi, Z., Douayri, K., Barboucha, F., & Boubker, O. (2024). Human resource practices and job performance: Insights from public administration. *Societies, 14*(12), 247. https://doi.org/10.3390/soc14120247

Revilla Pezo, F. (2024). *Meritocracia y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Oropesa, Cusco 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://hdl.handle.net/20.500.12692/145689

Riera Rodríguez, W. A. (2022). *Meritocracia y desempeño laboral de los funcionarios de confianza de la Municipalidad Distrital de Coishco, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://hdl.handle.net/20.500.12692/84870

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 66–80. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66

Sandel, M. J. (2020). *The tyranny of merit: What's become of the common good?* Farrar, Straus and Giroux.

Santamaría, J. M., González, A., Fernández, M., Herrero, S., Jiménez, M. L., & González, L. A. (2024). Metodología deductiva del cuidado: descripción y prueba de los modos de investigación acerca del cuidado. *Enfermería Clínica*. https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2023.10.004

SIGMA. (2023). *Principles of public administration* (2023 edition). OECD & European Union. https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm

Syahraini, M., Hamzah, M. N., Rahim, A. R., & Sultan, Z. (2025). The role of civil servant professionalism and the merit system on employee sustainable performance through value co-creation. *Jurnal Manajemen Bisnis, 16*(1), 185–208. https://doi.org/10.18196/mb.v16i1.25610

Syahraini, S., et al. (2025). Is employee sustainable performance in local government determined by the merit system? The mediating role of value co-creation behaviour. *Cuadernos de Gestión*. https://doi.org/10.5295/cdg.221768ss

Transparency International. (2025). *Corruption Perceptions Index 2024*. https://www.transparency.org/en/cpi/2024

Van Acker, W. (2019). *Civil service recruitment: Strengthening merit-based recruitment processes* (Governance for Development: Guidance Note No. 20). World Bank. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/204111551044019552/civil-service-recruitment-strengthening-merit-based-recruitment-processes

Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315817590

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(4), 216–226. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151

Young, M. (1958). *The rise of the meritocracy, 1870–2033: An essay on education and equality*. Thames & Hudson.

Yucra Mamani, I. (2023). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Yunguyo, Puno, 2022* [Tesis]. Universidad Privada San Carlos. URL: https://repositorio.upsc.edu.pe/bitstream/handle/UPSC/460/Ivan_YUCRA_MAMANI.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Zela, R. A., Espejo, S., Quispe, A., & Rodríguez, D. (2024). Meritocracia y desempeño laboral en instituciones públicas: caso Municipalidad Provincial de San Román. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno, 4*(14), 261–277. URL: https://revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/266

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

# ANEXOS

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** Meritocracia y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025

**Enfoque:** Cuantitativo. **Método:** Deductivo. **Tipo:** Básica. **Nivel:** Correlacional. **Diseño:** No experimental-transversal **Técnica:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario

| PROBLEMA | OBJETIVO | HIPÓTESIS | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES |
|---|---|---|---|---|---|
| **Problema general**<br>¿Existe relación entre la meritocracia y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025?<br>**Problemas específicos**<br>PE1. ¿Cuál es la relación entre la selección por mérito y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025?<br>PE2. ¿Cuál es la relación entre la transparencia e imparcialidad y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025?<br>PE3. ¿Cuál es la relación entre la promoción y desarrollo y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025? | **Objetivo general**<br>Determinar el grado de relación entre la meritocracia y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.<br>**Objetivos específicos**<br>OE1. Establecer el grado de relación entre la selección por mérito y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.<br>OE2. Encontrar el grado de relación entre la transparencia e imparcialidad y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.<br>OE3. Identificar el grado de relación entre la promoción y desarrollo y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025. | **Hipótesis general**<br>La meritocracia tiene relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.<br>**Hipótesis específicas**<br>HE1. La selección por mérito tiene relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.<br>HE2. La transparencia e imparcialidad tiene relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025.<br>HE3. La promoción y desarrollo tiene relación significativa con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025. | **3. MERITOCRACIA**<br>Se asume como un criterio de organización institucional donde el ingreso, permanencia y ascenso deben depender de méritos verificables (Gaviria, 2016).<br><br>**4. DESEMPEÑO LABORAL**<br>Es el conjunto de conductas y resultados del trabajador que aportan al logro institucional, incluyendo el cumplimiento de tareas (desempeño de tarea) y los comportamientos que sostienen el entorno organizacional (Campbell, 1990). | 1.1. Selección por mérito<br>1.2. Transparencia e imparcialidad<br>1.3. Promoción y desarrollo<br>2.1. Cumplimiento de tareas<br>2.2. Calidad y productividad<br>2.3. Comportamiento contextual | 1.1.1. Concursos con reglas claras<br>1.1.2. Pruebas técnicas objetivas<br>1.1.3. Perfil por competencias<br>1.1.4. Evaluación curricular verificable<br>1.2.1. Publicación de resultados oficiales<br>1.2.2. Criterios sin discrecionalidad<br>1.2.3. Prevención de favoritismo interno<br>1.3.1. Ascensos por resultados medibles<br>1.3.2. Capacitación según brechas<br>1.3.3. Reconocimiento al desempeño<br>2.1.1. Logro de metas asignadas<br>2.1.2. Dominio de procedimientos<br>2.1.3. Resolución de casos administrativos<br>2.2.1. Calidad del servicio brindado<br>2.2.2. Eficiencia en tiempos operativos<br>2.2.3. Uso racional de recursos<br>2.3.1. Colaboración interáreas constante<br>2.3.2. Iniciativa para mejoras<br>2.3.3. Comunicación laboral respetuosa<br>2.3.4. Compromiso con la institución |

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

# Matriz de datos

| Meritocracia y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | MERITOCRACIA | | | | | | | | | | DESEMPEÑO LABORAL | | | | | | | | | | Var 1 | Var 2 | Dim 1 | Dim 2 | Dim 3 |
| | Selección | | | | Transparencia | | | Promoción | | | Cumplimiento | | | Calidad | | | Comportamiento | | | | | | | | |
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | | | | | |
| 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 27 | 24 | 12 | 7 | 8 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 21 | 20 | 10 | 5 | 6 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 28 | 28 | 12 | 7 | 9 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 40 | 28 | 16 | 12 | 12 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 36 | 30 | 13 | 11 | 12 |
| 6 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 33 | 30 | 15 | 10 | 8 |
| 7 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 35 | 33 | 14 | 10 | 11 |
| 8 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 26 | 25 | 11 | 6 | 9 |
| 9 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 19 | 18 | 9 | 4 | 6 |
| 10 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 19 | 24 | 8 | 5 | 6 |
| 11 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 30 | 33 | 13 | 8 | 9 |
| 12 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 26 | 27 | 12 | 7 | 7 |
| 13 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 37 | 36 | 14 | 10 | 13 |
| 14 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 20 | 17 | 8 | 5 | 7 |
| 15 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 18 | 21 | 8 | 5 | 5 |
| 16 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 28 | 24 | 11 | 8 | 9 |
| 17 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 27 | 23 | 12 | 6 | 9 |
| 18 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 25 | 23 | 10 | 7 | 8 |
| 19 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 14 | 19 | 6 | 4 | 4 |
| 20 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 19 | 22 | 9 | 5 | 5 |
| 21 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 18 | 22 | 7 | 6 | 5 |
| 22 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 32 | 27 | 13 | 9 | 10 |
| 23 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 19 | 20 | 9 | 4 | 6 |
| 24 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 15 | 21 | 6 | 5 | 4 |
| 25 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 36 | 33 | 15 | 11 | 10 |
| 26 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 33 | 32 | 14 | 8 | 11 |
| 27 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 17 | 22 | 7 | 4 | 6 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 25 | 27 | 11 | 7 | 7 |
| 29 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 20 | 24 | 9 | 4 | 7 |
| 30 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 17 | 14 | 7 | 6 | 4 |
| 31 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 30 | 27 | 13 | 9 | 8 |
| 32 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 16 | 18 | 6 | 5 | 5 |
| 33 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 31 | 29 | 14 | 9 | 8 |
| 34 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 20 | 21 | 8 | 7 | 5 |
| 35 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 25 | 22 | 10 | 7 | 8 |
| 36 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 27 | 24 | 12 | 6 | 9 |
| 37 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 30 | 29 | 11 | 9 | 10 |
| 38 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 19 | 16 | 8 | 6 | 5 |
| 39 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 21 | 24 | 7 | 6 | 8 |
| 40 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 19 | 18 | 8 | 6 | 5 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 26 | 27 | 10 | 7 | 9 |
| 42 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 22 | 20 | 10 | 4 | 8 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 38 | 32 | 15 | 12 | 11 |
| 44 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 27 | 28 | 11 | 7 | 9 |
| 45 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 18 | 20 | 7 | 5 | 6 |
| 46 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 31 | 33 | 11 | 9 | 11 |
| 47 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 27 | 27 | 11 | 8 | 8 |
| 48 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 29 | 25 | 12 | 8 | 9 |
| 49 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 21 | 23 | 9 | 5 | 7 |
| 50 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 42 | 33 | 17 | 12 | 13 |
| 51 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 21 | 19 | 10 | 5 | 6 |
| 52 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 20 | 22 | 8 | 7 | 5 |
| 53 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 27 | 28 | 12 | 8 | 7 |

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

# Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ DE JULIACA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

## I. INTRODUCCIÓN

Buenos días, soy estudiante de la UANCV, facultad de Ciencias Administrativas, escuela profesional de Administración y Gestión Pública, con el objetivo de conocer la relación entre la meritocracia y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025. Solicitamos su colaboración llenando esta encuesta, marcando con una "X" la respuesta de su elección. Le agradecemos de antemano su cooperación.

## II. INDICACIONES

Aparecen a continuación las afirmaciones, juzgue la frecuencia de cada ítem planteado. Use la siguiente escala de puntuación (1,2,3,4,5) y marque con una "X" la alternativa correcta:

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

| N.° | ÍTEMS | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **VARIABLE 1: MERITOCRACIA** | | | | | |
| **Dimensión 1: Selección por mérito** | | | | | | |
| **1** | En la municipalidad, los concursos de personal se realizan con reglas claras, conocidas y accesibles para todos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **2** | Las pruebas técnicas usadas para seleccionar personal evalúan conocimientos del puesto y se aplican de forma objetiva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **3** | Los puestos se asignan considerando competencias demostradas, no solo recomendaciones, antigüedad o cercanía con autoridades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **4** | a evaluación del currículum se basa en documentos verificables y criterios formales, evitando valoraciones subjetivas o informales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Dimensión 2: Transparencia e imparcialidad** | | | | | | |
| **5** | Los resultados de procesos de selección o evaluación se publican oficialmente y oportunamente, permitiendo revisar puntajes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **6** | En decisiones de personal, se aplican criterios establecidos y no dependen del criterio personal de un jefe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **7** | La municipalidad previene el favoritismo interno, sancionando influencias indebidas y manteniendo neutralidad en decisiones laborales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dimensión 3: Promoción y desarrollo** | | | | | | |
| **8** | Los ascensos o encargaturas se otorgan principalmente por resultados medibles y cumplimiento de metas del trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **9** | La capacitación que recibo responde a brechas del puesto y contribuye directamente a mejorar mi desempeño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **10** | Se reconoce el buen desempeño con criterios claros, más allá de la antigüedad o afinidad con superiores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL** | | | | | |
| **Dimensión 1: Cumplimiento de tareas** | | | | | | |
| **11** | Cumplo las metas asignadas en mi área según lo planificado, incluso cuando la carga laboral es alta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **12** | Domino los procedimientos de mi puesto y los aplico correctamente para evitar errores y retrasos administrativos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **13** | Resuelvo casos administrativos con criterio técnico y dentro de los plazos establecidos por la municipalidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Dimensión 2: Calidad y productividad** | | | | | | |
| **14** | Brindo un servicio de calidad al usuario, atendiendo con precisión, respeto y orientación clara en cada trámite. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **15** | Realizo mis actividades con eficiencia, reduciendo tiempos innecesarios sin afectar la calidad del trabajo realizado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **16** | Utilizo racionalmente materiales, equipos y tiempo laboral, procurando evitar desperdicios y reprocesos en el área. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Dimensión 3: Comportamiento contextual** | | | | | | |
| **17** | Colaboro de manera constante con otras áreas para resolver trámites y metas comunes, sin generar conflictos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **18** | Propongo mejoras en procesos o atención cuando identifico problemas, buscando soluciones viables y coordinación con mi equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **19** | Mantengo una comunicación respetuosa y clara con compañeros y jefes, incluso ante discrepancias o presión laboral. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **20** | Demuestro compromiso con la institución cumpliendo normas, cuidando la imagen municipal y priorizando el interés público. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

"MUCHAS GRACIAS"

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

# Validez del instrumento

**UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA
**TÍTULO DE TESIS:** Meritocracia y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025

## I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Benigno Callata Quispe
- PROFESIÓN : Lic. en Administracion
- CARGO ACTUAL: Docente
- GRADO ACADÉMICO: Doctor

## II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

| INDICADORES | CRITERIOS | DEFICIENTE | REGULAR | BUENA | MUY BUENA | EXCELENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. CLARIDAD | Está redactado con lenguaje apropiado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en capacidades observables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica de los items con las variables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. SUFICIENCIA | Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.-CONSISTENCIA | Está basado en aspectos teóricos y científicos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. COHERENCIA | Entre las dimensiones, indicadores, items e índices | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. PERTINENCIA | El instrumento es útil y adecuado para la investigación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

Coeficiente de valorización porcentual, C=Total/50= 0.80

## III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

.....
.....

## IV. RESOLUCIÓN

a. Aprobado ( C ≥ 75% = 0.75) [X]
b. Desaprobado ( C < 75% = 0.75 ) [ ]

Lugar y fecha: Juliaca 25 de noviembre del 2025

.....
Firma del experto
DNI N° 01693080
N° celular: 951776984

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

**UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA
**TITULO DE TESIS:** Meritocracia y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Caracoto, año 2025

## I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: ROBERTO PAYÉ COCAHUANCA
- PROFESIÓN: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
- CARGO ACTUAL: DOCENTE
- GRADO ACADÉMICO: DOCTOR EN ADM.

## II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

| INDICADORES | CRITERIOS | DEFICIENTE | REGULAR | BUENA | MUY BUENA | EXCELENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. CLARIDAD | Está redactado con lenguaje apropiado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en capacidades observables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ORGNIZACIÓN | Existe una organización lógica de los ítems con las variables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. SUFICIENCIA | Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. CONSISTENCIA | Está basado en aspectos teóricos y científicos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. COHERENCIA | Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. PERTINENCIA | El instrumento es útil y adecuado parala investigación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Gudelia y Orizano Lincoin (2015, p. 217)

Coeficiente de valorización porcentual, C-Total/50= 0.80

## III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

.....

.....

## IV. RESOLUCION

a. Aprobado (C ≥ 75% = 0.75) [X]
b. Desaprobado (C < 75% = 0.75) [ ]

Lugar y fecha: Juliaca, 25 Noviembre 2025

Firma del Experto
DNI N° 02145441
N° Celular 996-993377

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/

# EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS












**ANEXO 1**
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

# AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital [X] Fecha de entrega: 06 de abril del 2026

**1. Datos del autor (es):**

Nombres y Apellidos: JHELBER HILARIO RODRIGUEZ ADCO
Dirección: JR. PEDRO VILCAPAZA 365
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 71488242
Teléfono: 900 103 893 email: jhelber.45@gamil.com

Nombres y Apellidos:
Dirección:
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°:
Teléfono: email:

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA
Título o Grado Académico a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA
Asesor: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación [ ] Tesis [X] Trabajo de Suficiencia Profesional [ ] Trabajo Académico [ ]

Título: MERITOCRACIA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CARACOTO, AÑO 2025

Palabras claves, (3 a 5 términos): Adaptabilidad, calidad de trabajo, eficiencia, extrínseca, intrínseca.

**¿Esta obra se desarrolló en la UANCV [1, 2]?**

2

[1] Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entré otros relacionados.
[2] Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.

**2. Referencia de tesis:**

[ ] Bachiller [X] Titulo [ ] 2da Especialidad [ ] Maestría [ ] Doctorado

**3. Licencias:**

**a) Licencia estándar:**

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Reposi orio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

**Autorizo su publicación (marque con una X)**

[X] Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.

[ ] Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____

[ ] No autorizo.

**b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:**

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

**¿Quiere permitir usos comérciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No**: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de a producción intelectual, pero sin fines comerciales.

[X] Sí autorizo

[ ] No autorizo

TESIS UANCV
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

**Jurisdicción de su Licencia**

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral**. Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

[ ] Internacional

[X] Nacional

Línea de investigación: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)



Firma de Autor | huella digital | 06 de abril del 2026 Fecha

UNIVERSIDAD ANDINA NESTOR CACERES JULIACA

OFICINA DE INVESTIGACIÓN
Tesis Publicada con autorización del autor
http://repositorio.uancv.edu.pe/