

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**



**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES  
DEL PROGRAMA VOLUNTARIOS TELEFÓNICA DEL PERÚ  
S.A.A., 2020**

**TESIS**

**Presentado por:**

Mg. Carlos Gustavo Márquez Quinto

**Asesor:**

Dr. Ascención Américo Flores Flores

**Para Obtener el Grado Académico de:**

**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**TACNA - PERÚ**

**2021**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Privada de Tacna por impartir el Programa de Doctorado, que ha permitido el fortalecimiento de mis capacidades para gerenciar instituciones.

A los todos los catedráticos que han compartido sus conocimientos teóricos y experiencias laborales, los cuales han permitido una mejora en el proceso de toma de decisiones.

A mi asesor de tesis, por su apoyo constante en el proceso de elaboración de la presente investigación, principalmente en la formulación de las bases teóricas y los aspectos metodológicos.

Carlos Gustavo

## **DEDICATORIA**

A mis familiares por su apoyo constante en este proceso educativo.

Carlos Gustavo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	iv
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.2.1. Interrogante principal .....	6
1.2.2. Problemas específicos .....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
1.4.1. Objetivo general .....	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO.....	10
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	10
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	12
2.2. BASE TEÓRICA “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO” .....	13

2.2.1. Definición de gestión del talento humano.....	13
2.2.2. Evolución de la gestión del talento humano.....	14
2.2.3. Modelos de gestión del talento humano.....	16
2.2.4. Objetivos de la gestión del talento humano.....	18
2.2.5. Subsistemas de la gestión del talento humano.....	21
2.2.6. Dimensiones de la gestión del talento humano.....	27
2.2.7. Beneficios de la gestión el talento humano.....	28
2.2.8. La gestión el talento humano para impulsar el compromiso del personal.....	30
2.3. BASE TEÓRICA “COMPROMISO ORGANIZACIONAL”.....	32
2.3.1. Definición de compromiso organizacional.....	32
2.3.2. Teorías del compromiso organizacional.....	32
2.3.3. Componentes del compromiso organizacional (dimensiones).....	35
2.3.4. Características de los componentes o dimensiones del compromiso organizacional.....	39
2.3.5. Beneficios del compromiso organizacional.....	44
2.4. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	49
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>51</b>
3.1. HIPÓTESIS.....	51
3.1.1. Hipótesis general.....	51
3.1.2. Hipótesis específicas.....	51
3.2. VARIABLES.....	52
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	54

3.5.	ÁMBITO DE ESTUDIO.....	54
3.6.	TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	55
	3.7.1. Unidad de estudio.....	55
	3.7.2. Población.....	55
	3.7.3. Muestra.....	55
3.8.	PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	56
3.9.	ANÁLISIS DE DATOS.....	58
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	59
4.1.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	59
4.2.	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	60
4.3.	RESULTADOS.....	60
	4.3.1. Resultados sobre la variable “Gestión del talento humano”.....	60
	4.3.2. Resultados sobre la variable “Compromiso organizacional”.....	72
4.4.	PRUEBA ESTADÍSTICA.....	83
	4.4.1. Contraste de las hipótesis específicas.....	84
	4.4.2. Contraste de la hipótesis general.....	88
4.5.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN).....	89
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
5.1	CONCLUSIONES.....	94
5.2	RECOMENDACIONES.....	96
	BIBLIOGRAFÍA.....	98
	ANEXOS.....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. <i>Operacionalización de variables</i>	53
Tabla 2. <i>Dimensión – Ítem: Responsabilidad social empresarial</i>	57
Tabla 3. <i>Dimensión – Ítem: Compromiso organizacional</i>	58
Tabla 4. <i>Dimensión “Desarrollo de las personas”</i>	60
Tabla 5. <i>Dimensión “Desarrollo de las personas” (por pregunta)</i>	62
Tabla 6. <i>Dimensión “Retención de las personas”</i>	64
Tabla 7. <i>Dimensión “Retención de las personas” (por pregunta)</i>	65
Tabla 8. <i>Dimensión “Recompensa de las personas”</i>	67
Tabla 9. <i>Dimensión “Recompensa de las personas” (por pregunta)</i>	68
Tabla 10. <i>Variable “Gestión del talento humano”</i>	70
Tabla 11. <i>Variable “Gestión del talento humano” (por dimensión)</i>	71
Tabla 12. <i>Dimensión “Compromiso afectivo”</i>	72
Tabla 13. <i>Dimensión “Compromiso afectivo” (por pregunta)</i>	73
Tabla 14. <i>Dimensión “Compromiso de continuidad”</i>	75
Tabla 15. <i>Dimensión “Compromiso de continuidad” (por pregunta)</i>	76
Tabla 16. <i>Dimensión “Compromiso normativo”</i>	78
Tabla 17. <i>Dimensión “Compromiso normativo” (por pregunta)</i>	79
Tabla 18. <i>Variable “Compromiso organizacional”</i>	81
Tabla 19. <i>Variable “Compromiso organizacional” (por dimensión)</i>	82
Tabla 20. <i>Prueba de normalidad para “Gestión del talento humano”</i>	83

Tabla 21. <i>Prueba de normalidad para “Compromiso organizacional”</i>	83
Tabla 22. <i>Contraste de la hipótesis específica n° 01</i>	84
Tabla 23. <i>Contraste de la hipótesis específica n° 02</i>	86
Tabla 24. <i>Contraste de la hipótesis específica n° 03</i>	87
Tabla 25. <i>Contraste de la hipótesis general</i>	88

**ÍNDICE DE FIGURAS**

	Pág.
Figura 1. <i>Objetivos de la gestión del talento humano</i>	20
Figura 2. <i>Subsistemas de gestión del talento humano</i>	23
Figura 3. <i>Dimensiones o componentes del compromiso organizacional</i>	35
Figura 4. <i>Características de los componentes o dimensiones del compromiso organizacional</i>	36
Figura 5. <i>Características de la empresa para impulsar el compromiso organizacional</i>	47
Figura 6. <i>Características del jefe que debe impulsar el compromiso organizacional</i>	48
Figura 7. <i>Dimensión “Desarrollo de las personas”</i>	64
Figura 8. <i>Dimensión “Retención de las personas”</i>	67
Figura 9. <i>Dimensión “Recompensa de las personas”</i>	70
Figura 10. <i>Variable “Gestión del talento humano”</i>	72
Figura 11. <i>Dimensión “Compromiso afectivo”</i>	75
Figura 12. <i>Dimensión “Compromiso de continuidad”</i>	78
Figura 13. <i>Dimensión “Compromiso normativo”</i>	8
Figura 14. <i>Variable “Compromiso organizacional”</i>	83

## RESUMEN

La investigación desarrollada tiene como objetivo general el determinar la influencia de la gestión del talento humano en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., donde el tipo fue puro o básico, el nivel fue explicativo, con respecto al diseño se tiene que fue no experimental, la muestra fue de 297 colaboradores, la técnica fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario, el enfoque fue cuantitativo. Se encontró que el 81,1% de los colaboradores consideran que la gestión del talento humano es de nivel adecuado, siendo la dimensión más destacada el “Desarrollo de las personas”; el 79,5% de los colaboradores considera que su compromiso organizacional es de nivel adecuado, siendo la dimensión más destacada el “Compromiso afectivo”.

Se concluye que existe influencia significativa de la gestión del talento humano en el compromiso organizacional de los colaboradores (valor chi-cuadrado = 171,784 y valor  $p = 0,000$ ); también existe influencia de cada una de las dimensiones de la gestión del talento humano sobre el compromiso organizacional.

Palabras claves: Gestión del talento humano, compromiso organizacional.

## ABSTRACT

The research developed has as its general objective to determine the influence of human talent management on the organizational commitment of the collaborators of the Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. where the type was pure or basic, the level explanatory. With respect to the design, it was not experimental, the sample was 297 collaborators, the technique was the survey, the instrument was the questionnaire, the approach was quantitative. It was found that 81.1 % of the collaborators consider the management of human talent to be of adequate level, with the most prominent dimension being the “Development of people”; 79.5% of the collaborators consider their organizational commitment to be of adequate level, with the most prominent dimension being the “Affective commitment”.

It is concluded that there is significant influence of human talent management on the organizational commitment of collaborators (chi-square value = 171,784 and p value = 0,000); there is also influence from each of the dimensions of human talent management on the organizational engagement.

**Keywords:** Human talent management, organizational commitment

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo primordial determinar la influencia de la gestión del talento humano en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A.; relevando al principal componente de una entidad: las personas; es por ello, la necesidad de implementar o proponer políticas internas que prioricen el adecuado reclutamiento, selección, capacitación del personal, que permita una adecuada satisfacción del mismo al formar parte de una organización; por el contrario, se presentan situaciones como un trato no óptimo al personal, lo cual genera descontento, repercutiendo en su rendimiento y logro de metas, trasladándose inclusive en el servicio que se brinda a los clientes.

Por ello, resulta muy importante, que las organizaciones impulsen la adecuada gestión del talento humano, para contar con un personal comprometido con la gestión, y principalmente que se sienta satisfecho al ser parte relevante y considera dentro de la empresa, ello generará la existencia de una atmósfera de trabajo adecuado, conducente a que se logre priorizar los intereses de la entidad sobre los personales.

Con respecto al desarrollo de los capítulos, en el capítulo I se desarrolla la descripción del problema, se precisa los objetivos propuestos, para finalmente indicar la relevancia del trabajo.

En el capítulo II se realiza la identificación de los principales antecedentes internacionales y nacionales que son afines al trabajo desarrollado; se plasman las bases teóricas, donde se resaltan las definiciones, teorías y dimensiones consideradas.

En el capítulo III se describe la metodología de la investigación, donde se precisa el tipo y diseño; la población y muestra de estudio, las variables y sus indicadores de la investigación, la validación y fiabilidad de los instrumentos, y se precisaron las herramientas estadísticas utilizadas para analizar los resultados del estudio.

En el capítulo IV se hizo el análisis de los resultados, los cuales se agruparon por dimensiones y de forma individual de acuerdo a cada pregunta; para las variables de estudio, se efectuó el contraste de las hipótesis y la discusión de los resultados.

Finalmente, se brindan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El proceso de globalización que se vive a nivel mundial, genera que los clientes sean cada vez más exigentes con la entidad que provee los bienes o servicios, solicitando que se cumpla con una atención de calidad sustentada en cumplir con lo ofertado; por tanto, una estrategia clave a impulsar de parte de los directivos, es la gestión de su talento humano, cuya objetivo principal es brindar las condiciones básicas para que el personal pueda cumplir con las metas solicitadas, las cuales buscan que la organización sea más rentable y productiva (López, 2008); los cuales se sustentan en planteamientos afines con el conocimiento, la flexibilidad y la innovación, lo cual permite que la entidad centre su atención en la gestión del talento humano no de forma individual, sino principalmente como una características estructural necesaria para competir.

Complementando lo anterior, Pérez (2016) precisa que el gestionar el talento humano dentro de la organización le permite: reducir la brecha entre las competencias que requiere la entidad para el cargo y las habilidades inherentes del colaborador; una mejora continua basada en la conformación de una cultura de logro de objetivos conducente a dar un servicio eficiente, una mejora de la atmósfera de trabajo, mejores niveles de satisfacción del personal de formar parte de la entidad, un mejor nivel de compromiso e identificación del personal para con la gestión; otros. Por tanto, si los directivos de las organizaciones que conviven dentro de una industria competitiva, no logran priorizar la gestión del talento humano como una estrategia necesaria para dar un servicio de calidad y atender las exigencias de los clientes, muy probablemente perderá su posicionamiento en el mercado y con ello, sus niveles de ventas, existiendo el riesgo de que salga del mercado en el mediano plazo.

A nivel mundial, el Programa Voluntarios Telefónica que pertenece al Grupo Telefónica, está presente en 32 países, principalmente dando ayuda a las personas que lo necesitan, y ello se desarrolla a través de los colaboradores de la empresa, los cuales invierten su tiempo, conocimiento y recursos económicos con la finalidad de buscar transformar la realidad de hombres y mujeres menos favorecidos; dicha estrategia de la empresa se basa en su política de responsabilidad social que ha generado buenos comentarios en la población, pero que los colaboradores de la empresa reconocen que son actividades de acercamiento a la población muy positivas, pero que les absorbe mucho tiempo

fuera de los horarios de trabajo, tiempo que dejan de estar con sus propias familias y que no es reconocido remunerativamente; lo cual está afectando el nivel de compromiso organizacional, pues el colaborador aspira el reconocimiento por parte de la empresa de dichos esfuerzos, pues contribuyen a la mejora de la imagen institucional, con una mejora en sus niveles de ingresos.

El programa está funcionando en el Perú, desde el 2007, donde a través de la gestión del talento humano, se implementó una estrategia transformadora, en la búsqueda que el colaborador pueda convertirse en un líder, que con sus acciones pueda cambiar su estilo de vida, el de su familia y el de su entorno; en la actualidad cuenta con 2 800 colaboradores, con los cuales ya se han desarrollado 1 650 actividades; por tanto, el voluntariado se ha convertido en una actividad muy importante que hace la Fundación Telefónica, en apoyo a acciones tales como: Ayuda a las personas discapacitadas o enfermas; la alfabetización digital de los adultos mayores, la realización de jornadas para el cuidado del medioambiente, el impulso a la equidad de género.

Pero a pesar de los avances notorios que tiene el Programa, existe un debilitamiento en el nivel de compromiso del personal, principalmente por el alto nivel de inversión de tiempo a dichas actividades, tiempo que dejan de tener para estar con sus familias o de estudiar en alguna universidad, y que la empresa no reconoce a través de incentivos adecuados a las expectativas de los colaboradores; y ello se ve evidenciado más aún en estas épocas de pandemia que se vive en el

Perú, donde existe recesión económica, lo cual ha afectado los ingresos de la población, así como los estándares de venta de la entidad han mermado; disminuyendo o requiriendo menos personal y que se demande más tiempo virtual para conseguir en los clientes la necesidad de los servicios de la empresa; por tanto, si Fundación Telefónica no logra dar solución a este panorama en el corto plazo, está poniendo en riesgo que dicho servicio de voluntariado se siga dando con tanto impacto en la sociedad como a la fecha se ha logrado empoderar, además que se requiere mejorar la estrategia comercial para hacer frente a esta realidad coyuntural: un país en recesión.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Interrogante principal**

¿Cómo influye la gestión del talento humano en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cómo influye el desarrollo de las personas en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020?

- b) ¿Cómo influye la retención de las personas en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020?
- c) ¿Cómo influye la recompensa de las personas en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Davis & Newstrom (2000) resaltan que si una organización busca ser exitosa en el mercado donde brinda sus servicios, necesariamente debe fortalecer el activo que representa el capital humano, generando niveles elevados de vinculación y compromiso para con su organización, para lo cual se requiere que los colaboradores se sientan satisfechos con las condiciones laborales en su centro de trabajo; complementando ello, Chiang, Salazar, Martín y Núñez (2010) resalta la importancia de un clima laboral que impulse la cooperación y las buenas relaciones laborales, con la finalidad de contar con trabajadores comprometidos con la gestión.

De ahí la importancia de la presente investigación, puesto que si desea mejorar el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., se requiere proponer un modelo de gestión del talento humano, que permita contar con colaboradores centrados no solamente en lograr las metas y objetivos de sus áreas, sino principalmente de

caracterizarse por un comportamiento que impulsa la responsabilidad social, respaldados en una política de incentivos que valoren el esfuerzo extra laboral del personal de la entidad.

En resumen, la presente investigación es importante por las siguientes relevancias:

- Relevancia teórica, porque para el análisis de las variables de estudio: la gestión del talento humano y el compromiso organizacional, se considerarán teorías o modelos, los cuales son desarrollados en las bases teóricas.
- Relevancia académica, puesto que la metodología, las conclusiones y sugerencias que se emplearán u formularán en la presente investigación, servirá de pauta para futuros trabajos afines.
- Relevancia práctica, ya que la propuesta de mejoras a la forma de gestionar el talento humano; le permitiría al Grupo Telefónica responsable del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. mejorará significativamente el nivel de compromiso organizacional, característica de los voluntarios.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar el nivel influencia de la gestión del talento humano en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar el nivel influencia del desarrollo de las personas en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.
- b) Determinar el nivel influencia de la retención de las personas en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.
- c) Determinar el nivel influencia de la recompensa de las personas en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En base a la revisión de trabajos de investigación afines, se destacan los siguientes:

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Agudelo (2019) investigó la “Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia”; artículo de la revista Unilibre (Colombia); cuyo objetivo principal fue analizar la relación entre los procesos de formación del talento humano y los lineamientos estratégicos en 25 organizaciones del Valle del Cauca; el tipo de investigación fue básica, siendo el diseño no experimental, el enfoque usado fue el cuantitativo, la muestra fue de 97 descriptores; se concluye que las organizaciones que habían priorizado el implementar programas de liderazgo buscan el fortalecimiento de las habilidades directivas, las que tienen más trabajadores cuentan con un sistema para gestionar

la calidad de la formación de talentos, y que existe una relación directa y moderada entre las variables analizadas.

Araque, Sánchez y Uribe (2017) investigó la “Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos”; artículo de la revista Elsevier; donde el principal objetivo fue analizar cómo el marketing interno se relaciona con el compromiso organizacional; siendo el tipo básico o puro, de nivel correlacional, el diseño es no experimental, el enfoque es cuantitativo, la muestra fue de 100 empleados de dos corporaciones; se concluye que existe relación directa y moderada entre el marketing interno y el compromiso organizacional, siendo la dimensión afectiva el que mayor respuesta tiene al marketing interno.

Zamora (2009) investigó los “Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con su intención de permanecer en sus escuelas”; donde el objetivo general fue determinar cómo el compromiso con la entidad del personal se logra relacionar con su intención de seguir en la institución educativa; donde el tipo de la investigación fue pura, sobre el diseño se tiene que fue no experimental, el nivel fue correlacional, la muestra fue de 539 docentes; se concluye que existe influencia significativa del compromiso organizacional sobre la intención de continuar en la entidad.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Aliaga (2018) investigó la “Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los empleados de Interbank agencia Huacho, 2018”; tesis de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión; donde el objetivo general fue analizar cómo la gestión del talento humano se logra relacionar con el compromiso organizacional; donde el tipo fue básico, siendo el nivel descriptivo y correlacional, se tiene que el diseño fue no experimental y de corte transversal, la muestra fue de 30 empleados; se concluye que existe una relación positiva y moderada entre la gestión del talento humano y el nivel de compromiso organizacional.

Del Pino (2017) investigó la “Gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017”, tesis de la Universidad César Vallejo; donde el principal objetivo fue analizar cómo la gestión del talento humano logra influir en el comportamiento organizacional del personal; donde el tipo fue puro o básico, de diseño no experimental, el nivel fue explicativo y los datos se recabaron de corte transversal, el enfoque fue cuantitativo, la muestra fue de 293 personas; se concluye que existe influencia significativa de la gestión de talento humano sobre el comportamiento organizacional.

Trigos (2014) investigó “La gestión del talento humano y la competitividad de las empresas de saneamiento básico en la región de Puno”; tesis para Doctor en Contabilidad y Administración de la Universidad del Altiplano; siendo el principal objetivo cómo la gestión del talento humano se logra relacionar con la competitividad; donde el tipo de estudio fue básico, de nivel correlacional, siendo el diseño no experimental, la información se recabó de forma transversal, la muestra fue de 157 trabajadores, el enfoque usado fue cuantitativo; se concluyó que existe correlación positiva alta entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa (valor de  $r = 0.87$ ).

## **2.2. BASE TEÓRICA “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”**

### **2.2.1. Definición de gestión del talento humano**

Saldarriaga (2008) resalta que los directivos de las organizaciones deben priorizar la implementación en sus entidades de una política de gestión del talento humano, puesto que ello afecta en el éxito para alcanzar las metas trazadas, siendo la piedra angular de toda entidad, que busca ser competitiva y dar un servicio adecuado a sus clientes.

Werther & Davis (2014) define la gestión del talento humano como un proceso que pretende fortalecer y desarrollar las habilidades y competencias de los

trabajadores con la finalidad de que se puedan alcanzar los objetivos institucionales de forma más adecuada para la entidad.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) resalta que se trata de un enfoque nuevo para administrar a los recursos humanos, donde los trabajadores son considerados como colaboradores, y contribuyan con el logro de las metas y objetivos institucionales, a través de su conocimiento, entrega, responsabilidad, esfuerzo, otros, por ello es prioritario que los directivos planifiquen y desarrollen las actividades que incidan en el comportamiento del personal, gestionando los recursos que permitan fortalecer dicha relación, considerando para ello todos los factores internos y de contexto que influyen en la organización.

### **2.2.2. Evolución de la gestión del talento humano**

Se destaca a Liquidano (2006), el cual describe cada una de las fases que conforman la evolución de gestión de recursos humanos:

- a) Fase administrativa: Se caracteriza porque el gerente de la entidad trata al trabajador como alguien de pensamiento racional y económico, donde lo más importante es cumplir con los estándares de producción, por tanto la persona es tratada como un costo a minimizar, donde la relación con la entidad se sustenta en controles para recompensar y/o castigar; siendo las etapas de la gestión de recursos humanos, las que tienen que ver con el reclutar, seleccionar, contratar, adiestrar, despedir, otros.

- b) Fase de gestión: Se caracteriza porque el gerente ve al trabajador como un ser social, por tanto, busca satisfacer sus necesidades psicológicas y de relaciones laborales, por ello busca impulsar las actividades proactivas que permitan implementar factores para mejorar la retribución y los aspectos psicológicos.
- c) Fase de desarrollo: Se caracteriza porque los directivos de las entidades se dan cuenta de la influencia del buen trato al personal en lo que respecta a conseguir los resultados planificados de forma adecuada; se concibe a las personas como entes que buscan realizarse, por ello lo valora como el elemento con el cual se requiere optimizar las relaciones laborales mediante el motivar y estimular al rendimiento, donde se promueve el planear la vida y la carrera, la responsabilidad social los criterios de higiene y seguridad, otros.
- d) Fase estratégica: Se caracteriza porque los directivos conciben al trabajador como una persona dinámica que evoluciona con los avances de la tecnología y los nuevos conocimientos, valora a la persona y es percibida como un recurso que se debe optimizar como factor para que la entidad sea más competitiva; por tanto, se prioriza el atender las quejas, el planear de forma estratégica la gestión de los recursos humanos, programas de calidad, otros.
- e) Fase por competencias: Se caracteriza porque los directivos conciben al trabajador como una persona de desempeño superior, por tanto, es necesario identificar, fortalecer y desarrollar las competencias y

habilidades de cada uno que permita alcanzar con eficiencia los resultados propuestos; valora al personal como la piedra angular necesaria para sostener las ventajas competitivas que caracterizan a la entidad, por tanto la entidad prioriza el evaluar, desarrollar y certificar las competencias para mejorar los niveles de productividad.

- f) Fase del conocimiento: Es en esta fase donde recién se reconoce al personal como un talento humano, el cual requiere ser administrado y gestionado, puesto que es la pieza clave para que la entidad sea más competitiva y pueda marcar la diferencia en su industria; por tanto, los directivos buscan identificar e implementar las mejores prácticas con la finalidad de lograr retener y motivar a cada trabajador.

### **2.2.3. Modelos de gestión del talento humano**

En base a la revisión bibliográfica efectuada se destacan los siguientes modelos:

- Modelo de Besseyre Des Horts (1990): Su propuesta se sustenta en la función de recursos humanos, la cual debe priorizar que la entidad cuente con personal con competencias para efectuar las tareas encargadas, para lo cual abarca las siguientes etapas: Adquirirla (precisar el perfil del puesto y las competencias necesarias); estimularla (sistema de retribuciones al personal); desarrollarla (formación profesional).

- Modelo de Werther y Davis (1991): Su propuesta se centra en la interdependencia de cinco actividades claves de los recursos humanos: Fundamentos y desafíos (el desafío principal es cómo ayuda a que la entidad sea más eficiente); planeación y selección (base de datos de cada puesto que permita precisar las necesidades futuras de reclutar); desarrollo y evaluación (capacitación y evaluación por puesto); compensaciones (salario justos); servicios al personal (prestaciones, seguros, asesorías); relaciones con el sindicato; perspectiva general de la administración del personal (retroalimentar al personal sobre su desempeño).
- Modelo de Hax (1992): Se centra en priorizar el planear y desarrollar al personal, considera: La planeación general, designaciones acordes al perfil, se priorice el desarrollo del personal, el crecimiento de la entidad implica que los nuevos cargos se cubran con profesionales acordes al perfil.
- Modelo de Harper & Lynch (1992): Plantea que la entidad requiere una cantidad de personas con determinados perfiles, para lo cual hace un inventario de personal y prioriza una evaluación frecuente del potencial humano; en base a ello se puede formar, promocionar, retribuir, otros.
- Modelo de Chiavenato (2000): Plantea la existencia de subsistemas interdependientes para gestionar los recursos humanos: Alimentación (convocar, reclutar y seleccionar); aplicación (descripción de cargos, inducción y evaluación); mantenimiento (remuneración, beneficios

sociales, seguridad e higiene laboral); desarrollo (planes de crecimiento personal).

- Modelo de Cuesta (2005): Propone concentrar las actividades de recursos humanos en los siguientes subsistemas: Flujo de recursos humanos (selección, evaluación, promoción del personal); educación y desarrollo (planes de carrera y crecimiento personal); sistemas de trabajo (perfiles de cargo, seguridad laboral, organización y ergonomía en el trabajo); compensación laboral (sistema de pagos, reconocimiento al esfuerzo).

#### **2.2.4. Objetivos de la gestión del talento humano**

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) desarrollan un esquema (ver Figura 1) donde se identifican los principales objetivos de la gestión del talento humano, de donde se resaltan los siguientes aspectos, se tiene:

- a) Objetivos explícitos: Son los siguientes:
  - Generar las condiciones para que personas con la experiencia y formación académica, se encuentren interesados de formar parte de la organización, para lo cual, no es suficiente con los aspectos remunerativos, también es importante el priorizar estrategias para el desarrollo de sus capacidades.
  - Implementar condiciones laborales que permitan que el personal desee continuar siendo parte de la institución, para lo cual es prioritario que exista una atmósfera de trabajo que contribuya a la generación de una satisfacción laboral.

- Implementar estrategias motivacionales, que impulsen la formación de un sentimiento de compromiso y lealtad con la institución, es decir, que el personal se sienta orgulloso de ser parte de la organización, y ello se vea reflejado en un desempeño laboral acorde a las exigencias esperadas por los directivos.
- Desarrollar e implementar políticas institucionales que contribuyan de forma significativa, al crecimiento personal de cada uno de los integrantes de la institución.

b) Objetivos implícitos: Son los siguientes:

- El principal objetivo que se persigue con la gestión del talento humano, es mejorar sustancialmente sus niveles de productividad, es decir el cumplimiento eficiente de las tareas encargadas, que contribuyan al logro de los objetivos de la institución.
- Mejorar las condiciones laborales y el clima institucional, que permita impulsar la existencia de un trabajo en equipo, que contribuya a la existencia de una comunicación fluida y de crítica constructiva para el logro de las metas.
- El personal resalte la relevancia de cumplir con las directivas, lineamientos, normativas, otros, establecidos por la institución, como condiciones básicas para desenvolverse adecuadamente en ella; puesto que se trata de las “reglas de juego” que el trabajador debe cumplir, para que demuestre disciplina, lealtad, otros, hacia las tareas encargadas.

c) **Objetivos a largo plazo:** Se centran principalmente en lograr que la entidad sea más competitiva, que sea más rentable, que exista un incremento significativo del valor empresarial; es decir, hace referencia a la existencia de un trabajo eficiente y eficaz de la entidad, donde sus directivos valoren el aporte diferenciador que le imprime cada uno de los trabajadores, a los diversos procesos productivos y de servicios existentes, lo cual permitirá contar con personas que consideren a la entidad como un segundo hogar, por ello velarán por cuidar el equipamiento, la tecnología, los recursos, otros, pues tienen claro que mientras la empresa logre crecer y ser rentable en el mercado, ello permitirá que su situación laboral mejore.

**Figura 1**

*Objetivos de la gestión del talento humano*



Fuente: Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007)

### 2.2.5. Subsistemas de la gestión del talento humano

El Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional (2015) resalta que el gestionar el talento humano es la implementación de un sistema, que tiene como principal finalidad el lograr vincular el desarrollo humano de los miembros de la institución con el crecimiento y desarrollo empresarial, lo cual implica que se deben implementar estrategias que permitan generar las condiciones para que cada uno de los trabajadores crezca de forma integral siendo miembro de la institución, y con lo cual contribuyan de forma significativa a que la empresa permanezca en el tiempo; es por ello que proponen que su funcionamiento abarque los siguientes subsistemas (ver Figura 2):

- a) Inclusión:** Implica la utilización de un procedimiento que le permita a la institución seleccionar al profesional y/o técnico que sea el más adecuado para sus puestos de trabajo, para lo cual previamente se ha identificado el perfil que se requiere; esta selección puede darse mediante un concurso de méritos, o en base al criterio de los directivos que podrían invitar a la entidad a personas especializadas para tareas específicas.
- b) Vinculación:** Implica el desarrollo de acciones que le permitan al nuevo integrante de la organización, tener conocimiento de la estructura organizacional, sus funciones, las directivas y reglamento interno, los compañeros de trabajo con los cuales tendrá mayor interacción, los principios de la cultura organizacional, otros, que permita la existencia de una favorable inserción laboral, y principalmente hacerle sentir que es

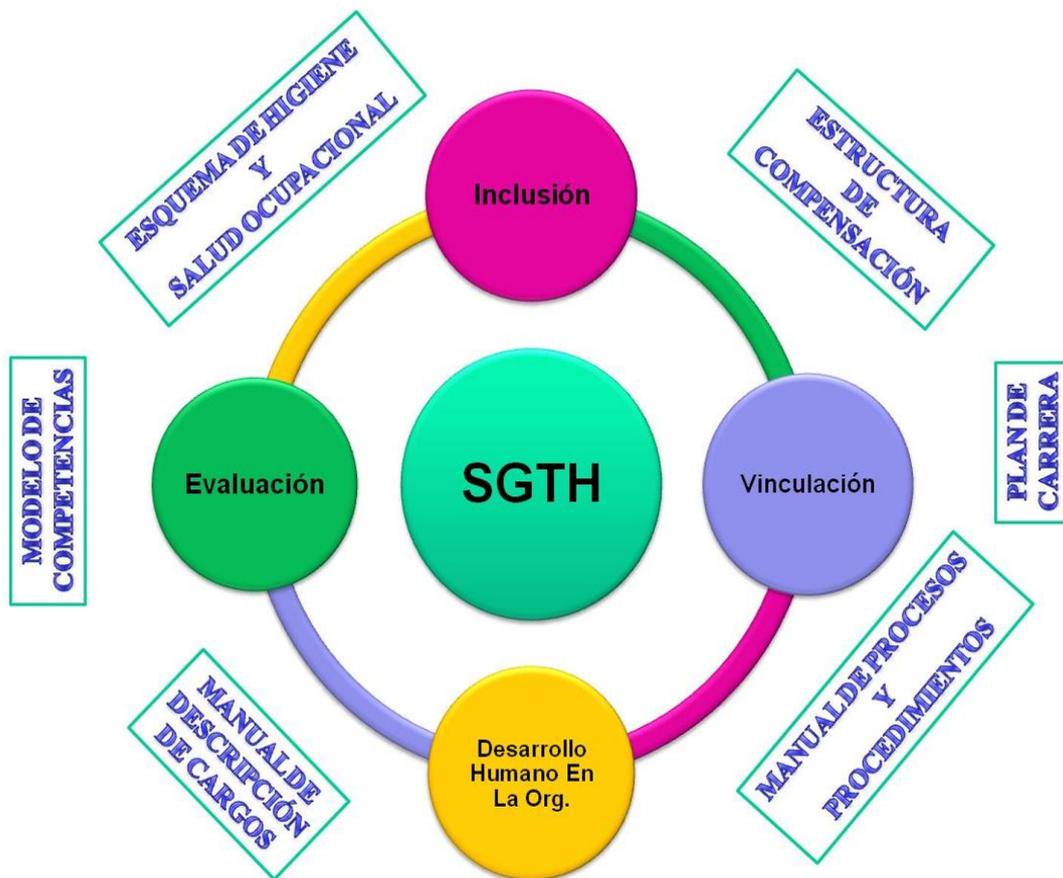
importante para la entidad; además de ello, se efectúa un proceso de capacitación sobre las tareas diarias a efectuar, y se va monitoreando su evolución al respecto, que permita más adelante impulsar la implementación de un plan de mejora.

**c) Desarrollo humano:** Implica el desarrollo de actividades conducentes al fortalecimiento de las capacidades del personal, que contribuyan de forma significativa al logro de las tareas encargadas; además de ello, se impulsa la implementación de estrategias para formar líderes en la entidad, los cuales puedan contar con competencias para trabajar en equipo, saber negociar, saber comunicarse, otros, ello le permitirá a la entidad aprovechar el potencial de cada uno de sus miembros.

**d) Evaluación:** Implica la valoración frecuente que impulsan los directivos de la entidad, respecto a la medición del cumplimiento de las tareas encargadas, el logro de las metas propuestas para periodos determinados, otros, y con dichos resultados, se puede disponer la formulación de un plan que permita mejorar las capacidades para cumplir de mejor manera con las funciones encargadas, lo cual puede servir de base para decidir algún posible ascenso, permanencia en el cargo o un despido.

**Figura 2**

*Subsistemas de gestión del talento humano*



Fuente: Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional (2015)

Abril (2018) también desarrolla un sistema de gestión del talento humano, pero resalta la importancia de que los directivos de la entidad, logren identificar las aptitudes y actitudes de cada uno de los miembros de la empresa, que permita efectuar una adecuada ubicación en los puestos de trabajo, puesto que lo más importante de una empresa es su factor humano; por tanto, precisa que los subsistemas que lo conforman son:

**a) Admisión de las personas:** Se trata de un proceso que impulsa la empresa, con la finalidad de proveerse de nuevo personal para que puedan ocupar los diferentes cargos de la estructura organizacional o puesto de trabajo, para lo cual previamente deben precisarse los planes al respecto; está conformada por los siguientes procesos:

- Reclutamiento: Se centra principalmente en atraer un conjunto de candidatos interesados en ser parte de la empresa, para lo cual divulga las necesidades de personal que se requieren, precisando el perfil que se requiere, el puesto de trabajo y los compromisos de contraprestación que la entidad asumiría.
- Selección: Implica el proceso de escoger al candidato que cumpla con las expectativas que tiene la empresa para un cargo determinado; para lo cual se aplican evaluaciones relacionadas con aspectos cognitivos, psicológicos, actitudinal, otros; para finalmente especificar, quien es el nuevo integrante de la entidad.

**b) Aplicación de las personas:** Abarca principalmente el programa de inducción a los nuevos integrantes de la empresa y el programa de entrenamiento que permita familiarizarse rápidamente con el accionar del área de trabajo y en especial con el desarrollo de sus funciones, siendo sus principales etapas:

- Orientación de las personas: Implica la inducción o socialización, es decir, explicar a los nuevos trabajadores las características de la cultura organizacional, el explicarle las principales reglas de trabajo, que su labor

es importante para la empresa y que se requiere su colaboración, los productos y/o servicios que se ofertan, las peculiaridades del mercado objetivo, las rutinas de trabajo, otros.

- Evaluación del nivel de desempeño: Implica el evaluar los avances en el logro de las tareas encargadas al trabajador y el analizar el cumplimiento de las funciones, para lo cual existe un estándar sobre lo que se espera alcanzar a fechas determinadas, y en base a ello los directivos concluyen si el desenvolvimiento del personal es satisfactorio o no lo es; es importante que la evaluación sea objetiva, para que el trabajador tenga claro del porqué de las decisiones adoptadas después de la misma, además de proporcionar todas las condiciones físicas, ambientales, otras, que no genere algún posible reclamo de parte del trabajador.

**c) Compensación de las personas:** Implica que la empresa debe reconocer el esfuerzo laboral del trabajador, para lo cual debe remunerar dicha labor, además de proporcionar determinados estímulos por la existencia de un desempeño satisfactorio; los mismos deben ser otorgados de forma equitativa, objetiva, en base a un contrato, considerando alguna directiva interna, otros, con la finalidad de evitar reclamos o posibles conflictos entre la dirección y el personal; se considera a:

- Remuneración: Es la compensación a la responsabilidad asumida por cumplir con determinadas actividades y funciones afines al puesto de trabajo.

- Incentivos: Tienen la finalidad de reconocer la eficiencia en el trabajo, que permita generar en la persona un sentimiento de gratitud hacia la entidad, por ello inciden en su nivel de motivación, esfuerzo laboral y por ende en su productividad.

**d) Desarrollo de las personas:** Implica el aprendizaje continuo que debe impulsar los directivos de la empresa, con la finalidad de contar con un personal capacitado y con una actitud proactiva que contribuya al logro de las metas institucionales; por tanto, el brindar un entrenamiento permanente al personal, genera que se encuentren motivados, pues consideran que se le están brindando las condiciones cognitivas para un mejor desenvolvimiento laboral; abarca de forma específica:

- Capacitación: Tiene como objetivo mejorar los niveles de conocimiento del personal sobre determinadas actividades afines a sus funciones, es decir, reforzar las destrezas y habilidades necesarias para un buen desempeño.
- Adiestramiento: Implica desarrollar habilidades y destrezas, que se asocian con el efectuar actividades físicas que permitan estar preparado para cualquier vacante dentro de la organización.
- Formación: Se centra en el reforzar los valores y principios.

**e) Mantenimiento de las personas:** Implica la utilización de estrategias que permitan retener a los talentos que conforman la entidad, puesto que la competencia está constantemente ofertando mejores condiciones laborales a profesionales y/o técnicos de otras entidades; entonces los directivos

deben generar las condiciones para que su personal se encuentre satisfecho y pueda priorizar ello frente a ofertas en el mercado; para ello es primordial la existencia de adecuadas relaciones laborales con todo el personal, y contar con las condiciones de seguridad, higiene y atmósfera laboral que contribuyan a la eficiencia en el trabajo.

- f) **Monitoreo de las personas:** Implica el verificar que el personal cumpla con las tareas y funciones acordadas, de forma eficiente y oportuna.

#### **2.2.6. Dimensiones de la gestión del talento humano**

Chiavenato (2009) plantea tres dimensiones para analizar la importancia que le dan los directivos de una entidad a la gestión del talento humano, los cuales serán considerados en la presente investigación para la elaboración del instrumento de campo, se tiene:

- a) **Desarrollo de las personas:** Considera principalmente que el personal de la entidad requiere que se le pueda fortalecer sus actitudes, sus ideas y sus conceptos que permitan desarrollar hábitos y comportamientos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales; para lo cual se requiere una planificación para fortalecer las capacidades, el desarrollar capacitaciones frecuentes, y el impulsar el desarrollo organizacional.
- b) **Retención de las personas:** Los directivos deben priorizar una estrategia interna para retener a los talentos claves, es decir aquellos que les dan

valor agregado a los procesos de la organización, por tanto, se debe lograr que el personal esté satisfecho de formar parte de la entidad.

- c) Recompensa de las personas: Implica no solamente el aspecto salarial que proporciona la entidad, sino principalmente el reconocer el esfuerzo del trabajador, lo cual permite motivar e incentivar.

### **2.2.7. Beneficios de la gestión el talento humano**

Chiavenato (2009) resalta la importancia de gestionar el talento humano que forman parte de las organizaciones, precisando cuáles son los principales beneficios que trae para la entidad que ello se priorice como una política institucional, se tiene:

- a) Permite que la entidad pueda contar con los mejores técnicos y/o profesionales en sus puestos de trabajo: Puesto que el proceso de selección del personal, requiere que previamente se logre identificar las competencias, habilidades, destrezas y actitudes que se requieren para ocupar determinadas responsabilidades en la entidad, es por ello, que el proceso de reclutamiento es clave para identificar esos talentos que deben conformar la organización.
- b) Lograr que el talento continúe siendo parte de la institución: Las personas son el componente más importante de una organización, es por ello que sus directivos deben priorizar la implementación de estrategias que permitan atender las expectativas y necesidades del personal, que permita

lograr la satisfacción por ser parte de la empresa; ello permitirá que el trabajador no solamente valore la remuneración que percibe periódicamente, sino que realce mucho más el trato que recibe, el clima institucional existente, la participación en las decisiones importantes, otros, lo cual genera que tienda a priorizar siempre el seguir formando parte de la entidad, puesto que sus expectativas son satisfechas, generando con ello un fuerte ligazón sentimental.

- c) Priorizar el crecimiento personal de los trabajadores: Implica que la empresa debe priorizar en sus políticas internas, que es necesario aplicar estrategias que impulsen el crecimiento profesional y como persona, de los miembros de la organización, para lo cual debe implementar un plan de fortalecimiento de capacidades, que permita mejorar las habilidades conducentes a desarrollar mejor sus funciones, además de brindar las facilidades para que sigan estudios de especialización o posgrados, otros; en resumen, el gestionar el talento humano implica la utilización de actividades que contribuyan a que la persona pueda seguir creciendo y desarrollándose.
- d) Estar al pendiente de las principales necesidades del personal: Ello implica que el desarrollo de diversas evaluaciones, permite recoger las expectativas, inquietudes, aportes, otros, que caracterizan a los trabajadores, en base a dicho insumo debe generarse una estrategia que permita impulsar actividades conducentes a cumplirlas en el corto y mediano plazo; puesto que el lograr que el personal se sienta contento y

satisfecho de formar parte de la empresa, se verá reflejado en su fidelidad, lealtad, compromiso, otros, hacia la gestión, y velará por aportar en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

- e) **Evaluar el esfuerzo:** Implica que el contar con información objetiva sobre el esfuerzo y entrega del personal para cumplir con sus labores, permitirá que se elabore e implemente propuestas para saber reconocer el esfuerzo de los trabajadores, puesto que los aportes y críticas constructivas deben ser reconocidas por los directivos, y ello debe verse reflejado en acciones concretas como alguna gratificación, reconocimiento, incentivo, otros.

#### **2.2.8. La gestión el talento humano para impulsar el compromiso del personal**

Werther & Davis (2014) resaltan la importancia de que dentro de las organizaciones se cuente con trabajadores comprometidos con la gestión, ello implica la existencia de lealtad hacia la entidad, una ligazón por permanecer mucho más tiempo en la organización, priorizar los intereses de la empresa sobre los propios, otros; por tanto, si se quiere disminuir los niveles de rotación de personal a consecuencia de que el personal se encuentra comprometido con la entidad, debe priorizarse la implementación de un sistema de gestión del talento humano, el cual debería considerar los aspectos siguientes:

- a) **Impulsar el rendimiento laboral:** Para lo cual deben brindarse todas las condiciones de equipamiento, tecnológicos, administrativos, otros, que le

permitan al trabajador cumplir con las exigencias solicitadas por el empleador.

- b) Impulsar la innovación: Implica que la entidad debe motivar a que los trabajadores efectúen críticas constructivas, que planteen nuevas formas de hacer las cosas dentro de la entidad, que propongan estrategias para llegar de mejor manera a los clientes, otros, todas esas ideas contribuyen a mejorar la competitividad de la entidad, y el trabajador se siente tomado en cuenta.
- c) Proporcionar incentivos: Implica que se debe priorizar el dar estímulos e incentivar la participación del personal, esa labor destacada centrada en cumplir oportunamente lo solicitado.
- d) Brindar retroalimentación: Implica que la empresa debe evaluar de forma constructiva la labor del personal, ello implica brindar los aspectos que está haciendo bien y los que debe reforzar, y para la cual debe generar las condiciones para que ello se plasme.
- e) Generar confianza: Implica que se debe solicitar los aportes al personal, sobre cómo consideran que debe mejorarse la gestión, el reforzar que sus aportes son importantes para que la entidad siga creciendo.
- f) Fortalecer la cultura organizacional: Implica que se debe propiciar las condiciones para que se practiquen los valores y costumbres que caracterizan a la entidad, donde todos sientan que son integrantes de una gran familia.

## **2.3. BASE TEÓRICA “COMPROMISO ORGANIZACIONAL”**

### **2.3.1 Definición de compromiso organizacional**

Hellriegel, Jackson & Slocum (2016) desarrollan una definición sobre el compromiso organizacional, señalando que se trata de la intensidad con la cual un trabajador participa en cada una de las actividades encargadas por los directivos de la entidad, por tanto, representa el nivel de identificación institucional.

Asimismo, Robbins (2009) define el compromiso organizacional como un estado donde el trabajador se logra identificar con la entidad que le brinda la oportunidad de trabajo, y ello se ve reflejado en la consecución de las metas y los objetivos propuestos.

Davis y Newstrom (2000) también definen el compromiso organizacional como el nivel de identificación que caracteriza al trabajador para con su institución, que le permite seguir participando de forma activa en el logro de las metas planteadas.

### **2.3.2 Teorías del compromiso organizacional**

Varona (1993) efectuó un trabajo de investigación sobre el compromiso organizacional, del cual se extraen las principales teorías que explican los factores que impulsan la existencia de un comportamiento de compromiso en los

trabajadores, los cuales se relacionan con cada una de las dimensiones para su análisis propuesto por Meyer y Allen (1991), y que son considerados en la presente investigación:

**a) Teoría del intercambio social:** Desarrollado por Becker (1960) quien impulsa que el compromiso del personal debe comprenderse como la existencia de un vínculo fuerte entre el trabajador y la empresa que le da la oportunidad que labore en ella, donde la primera proporciona su esfuerzo y responsabilidad de cumplir con las metas pactadas y la segunda retribuye ello con aspectos monetarios y no monetarios periódicamente; por tanto, se tiene que el trabajador considerada que ha invertido tiempo, esfuerzo, otros, por lo cual le es difícil dejar la institución, pero si considera que dichos costos económicos empiezan a incrementarse, ello generaría que su nivel de compromiso organizacional decaiga; por tanto, se supone que el compromiso se sustenta en la existencia de una relación instrumental, que viene del intercambio entre la experiencia laboral del individuo y los beneficios otorgados por la institución.

Esta propuesta teórica, se relaciona con la dimensión de continuidad que también se denomina “calculada”, donde la persona asume una decisión personal de contribuir con la empresa con su esfuerzo y responsabilidad en el cumplimiento de las tareas encargadas, porque sabe que recibirá a cambio beneficios laborales asociados con una remuneración, incentivos, otros; por tanto, un individuo seguirá en la empresa cuando considere que

el costo de dejar la entidad sea elevado y además existan pocas opciones laborales, ello implica que el compromiso de continuidad es alto.

**b) Teoría de atribución:** Desarrollado por Reichers (1985) quien asocia que el compromiso se trata de una obligación que el trabajador asume con la empresa, a consecuencia de que ésta le ha dado la oportunidad laboral, las condiciones para que pueda crecer profesionalmente y como persona, otros; por tanto, debe existir un comportamiento ético en el individuo de que debe cumplir con las tareas encargadas, de forma eficiente e imprimiendo el máximo esfuerzo.

Dicha propuesta teórica se asocia con la dimensión normativa, en donde se resalta la existencia de un sentimiento moral de priorizar en seguir laborando en la entidad, sustentado principalmente en la existencia de un sentimiento de lealtad hacia la empresa, la cual ha cumplido satisfactoriamente con las expectativas del trabajador; por tanto, existe un comportamiento de cumplimiento con las metas y lineamientos institucionales, no solamente debido a que se desea continuar laborando en la empresa, sino porque la persona considera que es lo correcto y adecuado para que la institución siga creciendo en la industria; finalmente, se precisa que existe un alineamiento de los objetivos personales con los de la empresa, sustentado principalmente en un componente subjetivo que es la lealtad y la responsabilidad.

**c) Teoría psicológica:** Desarrollada por Mathieu y Zajac (1990), quienes sustentan que el compromiso nace de la existencia de un intercambio que

se genera entre el trabajador y la institución, donde la persona espera recibir reacciones y comentarios favorables sobre la calidad de su trabajo y entrega hacia la entidad, sentir de que sus aportes son importantes para los directivos, otros, por tanto el que se generen recompensas psicológicas; de donde, se origina un vínculo emocional entre la persona y la empresa, caracterizado por la existencia de un deseo fuerte de seguir siendo parte de la empresa, de la existencia de un alto nivel de esfuerzo para cumplir con las tareas, y concordancia con los valores y objetivos institucionales (atadura psicológica).

Dicha propuesta teórica guarda relación con la dimensión afectiva, puesto que se asume que el compromiso con la organización se origina a consecuencia de la existencia de un vínculo psicológico entre el trabajador y la institución, donde se asume que la empresa es todo para la persona, lo cual implica la existencia de lealtad con la gestión y lazos emocionales, puesto que considera que sus necesidades son atendidas plenamente.

### **2.3.3 Componentes del compromiso organizacional (dimensiones)**

De la revisión bibliográfica efectuada, se destaca a Meyer & Allen (1991), los cuales desarrollan tres componentes del compromiso organizacional del personal para con su entidad de trabajo, los cuales son considerados en la presente investigación como las dimensiones para analizar la variable (ver Figura 3):

a) Compromiso afectivo: Hace referencia principalmente a los lazos emotivos que la persona desarrolla para con su entidad laboral, además se resalta principalmente el sentirse orgulloso de formar parte de la organización; pero para que ello pueda presentarse, necesariamente la organización debe generar las condiciones laborales favorables para que el trabajador pueda cumplir con las exigencias y metas establecidas, en aspectos de equipamiento, infraestructura, tecnológicos, otros; por tanto, es prioritario darle al trabajador, la estabilidad que se convierte en un componente emocional que impulse la existencia de una confianza en la persona de que la empresa valora su aporte; por tanto, los directivos deben fomentar que los trabajadores sientan confianza en la gestión, sustentada en la identificación, para lo cual deben conectarse emocionalmente con cada uno de los miembros de la entidad, es un trabajo de largo plazo, pero debe efectuarse con la finalidad de contar con trabajadores identificados por la empresa y sus directivos.

Robbins (2009) resalta que para que se genere la confianza en el personal, es prioritario que los directivos de la organización prioricen la implementación de los siguientes principios: El comportamiento íntegro y honesto en el cumplimiento de las tareas encargadas, el fortalecimiento de capacidades que permita un mejor desenvolvimiento, el ser congruente entre lo que se predica y lo que se ejecuta, ser leal en el cumplimiento de lo ofertado y finalmente ser franco en el cumplimiento de las expectativas generadas en los trabajadores.

b) Compromiso de continuidad: Abarca principalmente el sentimiento de continuar formando parte de la entidad, debido básicamente a la gran inversión de esfuerzo y tiempo que se le ha dado a la entidad, es decir la base del vínculo con la entidad se centra en la conveniencia y en el costo económico que se asumiría si se dejara la entidad; lo cual genera la existencia de un nivel elevado de apego institucional.

Robbins (2009) precisa que este tipo de compromiso ha variado en su intensidad, puesto que el trabajador ya no se considera un subordinado, por el contrario se ha convertido en un colaborador protagonista mediante su talento en el logro de los objetivos institucionales; por tanto, existe una tendencia de pasar de un escenario donde la empresa asume la figura materna, generando el apego mientras la remuneración no esté en peligro, a otro escenario donde la empresa reconoce el talento de sus trabajadores.

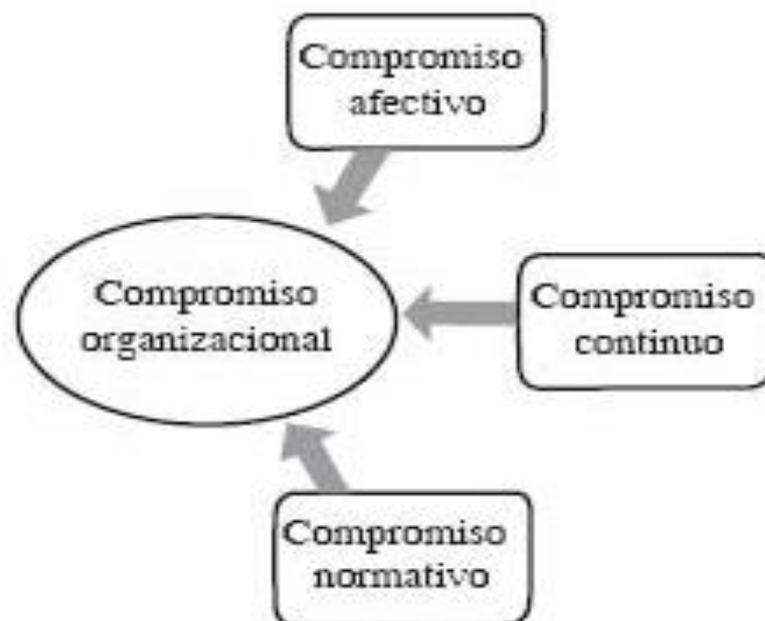
Por tanto, en este tipo de compromiso, el trabajador evalúa todo lo que ha invertido en ella y lo que gana periódicamente versus lo que podría obtener en otra organización, considerando además el status laboral obtenido, el círculo social, otros; por tanto, si no un mejor escenario laboral externo, el trabajador decide seguir formando parte de la institución.

c) Compromiso normativo: Hace referencia principalmente a la lealtad que caracteriza al personal hacia la entidad, puesto que se considera que existe una deuda con la empresa por la oportunidad brindada de trabajar, generando un sentimiento de pertenencia y de adhesión con la gestión y

principalmente con la visión institucional; de forma específica la lealtad, es muy necesaria para que el trabajador cumpla con eficiencia las tareas encargadas, puesto que percibe que la empresa cumple con brindar las condiciones laborales ofertadas y se preocupa por su bienestar, por tanto, es una expresión de reciprocidad por los beneficios obtenidos y la tranquilidad laboral; si se diera un escenario, donde el trabajador no cumpliera con su responsabilidad, a pesar de que la empresa si ha complicado con las condiciones ofertadas, ello genera en el trabajador un sentimiento de culpabilidad.

### Figura 3

*Dimensiones o componentes del compromiso organizacional*



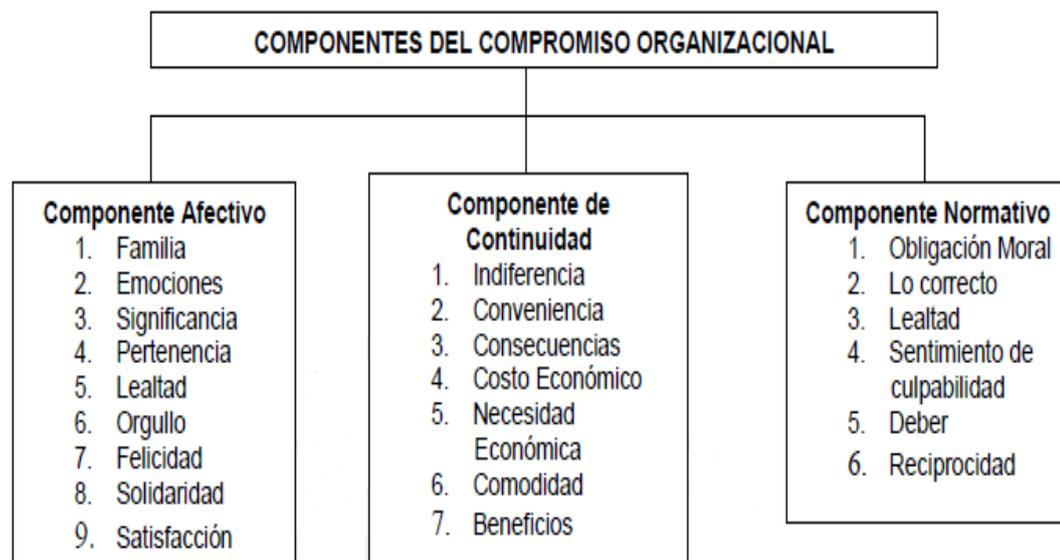
Fuente: Meyer & Allen (1991)

### 2.3.4 Características de los componentes o dimensiones del compromiso organizacional

Meyer & Allen (1991) desarrollan las dimensiones o componentes para analizar el compromiso organizacional, en base a ello, Ramos (2005) agrupa sus diversas características o cualidades como se detalla a continuación (ver Figura 4):

**Figura 4**

*Características de los componentes o dimensiones del compromiso organizacional*



Fuente: Ramos (2005)

De forma específica, se detallan algunas precisiones sobre dichas características, se tiene:

**a) Componente afectivo:**

- Familia: Hace referencia a que el trabajador debe sentir que la empresa es su segundo hogar, que los compañeros de trabajo son como sus familiares, para lo cual se requiere no solamente hablar siempre de temas laborales, pues existen espacios donde se requiere charlar sobre temas personales, y los directivos deben saber identificar dicho panorama.
- Emociones: Implica la existencia de un sentimiento muy intenso en favor de la empresa, que se va formando en el tiempo, a consecuencia del trato recibido y la satisfacción de sus necesidades laborales.
- Significancia: Implica que tan importante es para el trabajador el formar parte de la empresa, si lo hace sentir bien conformar la organización y hacer las actividades encomendadas.
- Pertenencia: Implica que el trabajador se sienta que es una pieza importante en la empresa, que sus aportes son considerados por la alta dirección, que cuenta con compañeros de trabajo que se preocupan por él, otros.
- Lealtad: Hace referencia a la fidelidad que caracteriza al trabajador frente a su empresa, la cual se va formando en el tiempo, a consecuencia de que se percibe que la entidad cumple con sus ofrecimientos, además de que se preocupa de la persona y brinda incentivos adicionales.
- Orgullo: Implica la autoestima que caracteriza al trabajador de ser parte de la empresa, la cual goza de una imagen aceptable en la sociedad y cumple con las expectativas de sus integrantes.

- Felicidad: Implica que el trabajador se siente contento de ser parte de la empresa, puesto que considera que sus directivos velan por el desarrollo personal de sus integrantes y cumplen con los ofrecimientos pactados.
- Solidaridad: Abarca el apoyo incondicional de parte de los trabajadores, cuando perciben que los directivos promueven diversas causas para hacer frente a problemas sociales, económicos, otros que pudieran estar pasando algún miembro de la empresa, o aspectos ambientales externos a la entidad.
- Satisfacción: Implica que la empresa prioriza sus recursos para cumplir con las expectativas de sus trabajadores y con los ofrecimientos efectuados, que permite impulsar la existencia de una adecuada atmósfera laboral.

**b) Componente de continuidad:**

- Indiferencia: Implica que el personal se caracteriza por no tener un aprecio marcado o un rechazo total hacia la empresa, lo que le interesa es seguir trabajando porque tiene que generar ingresos para cumplir con sus responsabilidades familiares y otros egresos personales.
- Conveniencia: Implica que el trabajador evalúa lo que le resulta provechoso de manera particular, en lo referente si es rentable seguir formando parte de la empresa.
- Consecuencias: Implica que el trabajador evalúa el impacto en su vida familiar, económica, sociales, otros, de seguir siendo parte de la empresa,

que posibles perjuicios podrían presentarse al seguir laborando en la entidad.

- Costo económico: Implica que el trabajador efectúa un recuento sobre el tiempo invertido en la entidad, todo el esfuerzo que le ha puesto para que la empresa pueda cumplir con sus metas y de esa manera tener la imagen y posicionamiento actual, otros, todo ello lo considera al momento de evaluar otras posibles ofertas laborales.
- Necesidad económica: Implica que el trabajador debe considerar que tiene compromisos y egresos personales que cumplir periódicamente, por ello debe generar ingresos, por tanto el continuar en la empresa tiene un componente importante de que existe problemas económicos que se deben cumplir, y que a veces aventurarse en alguna nueva empresa genera un riesgo de continuidad en el tiempo.
- Comodidad: Implica que el trabajador considera que se siente tranquilo formando parte de la empresa, puesto que cumple con darle sus retribuciones mensuales, y existe una interacción adecuada con sus compañeros de trabajo.
- Beneficios: Implica que el trabajador prioriza el efectuar análisis sobre la conveniencia de continuar en la empresa, considerando que en el mercado existen otras entidades que pudieran estar ofertando mejores condiciones laborales, pero que existen aspectos claves que hace que sigan en la entidad, como el trato recibido de los directivos, el que sus aportes sean

considerados, las relaciones laborales frecuentes con los demás trabajadores, otros.

**c) Componente normativo:**

- Obligación moral: Se encuentra representada por la presión ejercida de la razón sobre la voluntad, ello implica que el trabajador considera que tiene que cumplir con la empresa, con sus directivos, con sus compañeros, otros, puesto que reconoce que confiaron en él, cuando se le otorgó una oportunidad laboral, y ello le permitió en el tiempo crecer profesionalmente y mejorar su desarrollo personal.
- Lo correcto: Implica que el trabajador percibe que en la empresa existen principios y valores que priorizan la satisfacción de los clientes, la lealtad en el trato de mercado, otros, es decir, el impulsar que lo adecuado es hacer bien las cosas, ello genera que el trabajo tenga un comportamiento laboral en esa misma dirección.
- Lealtad: Implica que se impulsa que la empresa es consecuente con lo que predica, tanto en el aspecto laboral como en su relación con sus clientes y demás grupos de interés.
- Sentimiento de culpabilidad: Hace referencia a que el trabajador se podría sentir mal si dejara la empresa en estos momentos, pues considera que se debe estar en los momentos buenos y malos, porque los directivos siempre lo apoyaron y lo ayudaron a crecer, por ello, el dejar la entidad es un escenario difícil de implementar.

- Deber: Implica la existencia de una obligación con la empresa, el trabajador considera que la entidad siempre ha velado por sus intereses y ha cumplido con lo ofertado.
- Reciprocidad: Consideran respecto al trabajador que la empresa cumple puntualmente con el pago de sus remuneraciones, además otorga determinados incentivos por aspectos previamente acordados, la misma le ayuda a crecer como persona y en el campo profesional, por tanto, debe retribuirle con su máximo esfuerzo, permitiéndole cumplir con las metas de forma oportuna y eficiente.

### **2.3.5 Beneficios del compromiso organizacional**

Robbins (2009) describe los principales beneficios para la organización el contar con trabajadores que se encuentren comprometidos con la gestión, se tiene:

- a) Se logra el incremento de la satisfacción laboral del personal: Implica que los directivos han priorizado atender las expectativas y demandas del personal, reconocen sus esfuerzos y son tomados en cuenta sus aportes; la atmósfera de trabajo es adecuada, otros, todo ello genera que el trabajador se sienta identificado con la entidad y con la gestión, pues manifiesta sentirse bien siendo parte de la organización; ello se evidencia en su nivel de satisfacción de ser parte de la empresa, a la cual considera como su

familia, porque se preocupan por darles las comodidades necesarias para poder producir.

- b) La rotación de personal disminuye: Cuando un trabajador se siente comprometido con su institución, por considerar que es tratado satisfactoriamente; existiendo una disminución significativa de sus deseos de buscar otras oportunidades laborales o de rotar de ambiente de trabajo, con lo cual la retención de los talentos se incrementa, puesto que existe un deseo sincero de seguir en la entidad.
- c) Se incrementa significativamente la productividad: Cuando se cuenta con trabajadores comprometidos dentro de la organización, existe una clara tendencia a cumplir con rapidez y eficiencia las labores encargadas, puesto que consideran que sus aportes son valorados por sus superiores y que el crecimiento de la entidad les dará mayor estabilidad de seguir trabajando, puesto que la entidad seguirá en el mercado.
- d) Existe mayores niveles de rentabilidad: Un trabajador comprometido con su empresa, está constantemente preocupado de cumplir con sus funciones con eficiencia, permitiendo una mayor demanda de los productos y/o servicios ofertados, y con ello aumentarán las utilidades empresariales, con lo cual la inversión efectuada será más rentable.
- e) El personal se encuentra motivado para asistir a su centro laboral: un trabajador comprometido con la entidad sabe que su presencia es importante para continuar con los procesos, con la atención a los clientes, con culminar oportunamente lo solicitado, otros; por tanto, busca siempre

asistir a laborar, pues sabe su gran contribución, mediante su esfuerzo en el logro de metas trazadas.

- f) Existe mayores niveles de lealtad: un trabajador comprometido prioriza los intereses de la empresa por sobre los personales, siempre velará por el uso adecuado de los recursos asignados, que permita lograr mayores márgenes de ganancia para la entidad, además de ello, transmite a la sociedad buenos comentarios sobre la experiencia de formar parte de la entidad y del trato recibido.

Por tanto, la empresa debe tener las siguientes características, para de esta manera acuñar trabajadores comprometidos (ver Figura 5):

**Figura 5**

*Características de la empresa para impulsar el compromiso organizacional*



Fuente: Observatorio EFR (2010)

Finalmente, para priorizar que la empresa cuente con trabajadores comprometidos, de forma específica se sugiere jefes con las con las siguientes características (ver Figura 6):

**Figura 6**

*Características del jefe que debe impulsar el compromiso organizacional*



Fuente: Observatorio EFR (2010)

Estas características hacen referencia principalmente a la necesidad de saber reconocer el desempeño adecuado del personal y caracterizarse por tener siempre una actitud positiva, además de ofertar tareas retadoras al personal para impulsar su crecimiento personal, caracterizado por un estilo de gestión participativo y donde se priorice el trabajo en equipo; busca siempre motivar al personal en el logro de las tareas encargadas; se preocupa por el crecimiento

personal de cada uno de los miembros de la entidad, y se preocupa por atender las exigencias y demandas del personal a cargo.

## **2.4 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS**

Se destacan los siguientes términos básicos:

- **Administración:** Considera el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades a desarrollarse en una entidad, las cuales permitirán alcanzar las metas propuestas (Robbins, 2009).
- **Capacitación:** Se trata de un proceso planificado y sistemático en la búsqueda de fortalecer las capacidades del personal para su adecuada forma de trabajar. (Davis & Newstrom, 2000).
- **Compromiso:** Considera el nivel de identificación de la personal para con la entidad que le brinda una opción laboral (Robbins, 2009).
- **Gestión:** Procedimiento mediante el cual la entidad busca obtener recursos para cumplir con sus objetivos (Saldarriaga, 2008).
- **Incentivo:** Es el estímulo brindado por la empresa al trabajador para efectuar una labor destacada (Cuesta, 2005).
- **Liderazgo:** Es la capacidad de influir en las demás personas para el logro de los objetivos y metas (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2016).
- **Recompensa:** Premio que se brinda al trabajador por una buena acción en favor de la empresa (Davis & Newstrom, 2000).
- **Rendimiento:** Es el cumplir con las metas propuestas dentro del tiempo esperado y con los recursos planificados (Saldarriaga, 2008).

- Talento humano: Es el conjunto de competencias y habilidades característicos de los trabajadores en una empresa que le permiten alcanzar las metas propuestas (Robbins, 2009).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. HIPÓTESIS**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

La gestión del talento humano influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.

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

- a) El desarrollo de las personas influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.
- b) La retención de las personas influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.

- c) La recompensa de las personas influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.

## **3.2. VARIABLES**

### **3.2.2 Variable independiente: *Gestión del talento humano***

#### **Dimensión**

- Desarrollo de las personas.
- Retención de las personas.
- Recompensa de las personas.

### **3.2.3 Variable dependiente: *Compromiso organizacional***

#### **Dimensión**

- Compromiso afectivo.
- Compromiso de continuidad.
- Compromiso normativo.

A continuación se precisan los indicadores considerados en cada dimensión de ambas variables, se tiene:

**Tabla 1***Operacionalización de variables*

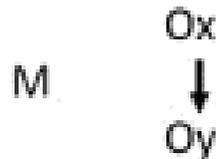
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala
Variable independiente: Gestión del talento humano	Proceso que pretende fortalecer y desarrollar las habilidades y competencias de los trabajadores con la finalidad de que se puedan alcanzar los objetivos institucionales de forma más adecuada para la entidad (Werther & Davis, 2014).	Es el proceso de fortalecimiento de capacidades que permita cumplir con los objetivos institucionales para dar un mejor servicio.	Desarrollo de las personas  Retención de las personas  Recompensa de las personas	Nivel de capacitación, nivel de desarrollo organizacional  Nivel de relación laboral, nivel de bienestar y calidad de vida.  Nivel de incentivos, nivel de prestaciones y servicios.	Ordinal (Likert de 05 opciones)
Variable dependiente: Compromiso organizacional	Nivel de identificación que caracteriza al trabajador para con su institución, que le permite seguir participando de forma activa en el logro de las metas planteadas (Davis y Newstrom, 2000).	Es el nivel de identificación que caracteriza al personal para con su entidad laboral.	Compromiso afectivo  Compromiso de continuidad  Compromiso normativo	Nivel de entrega laboral, nivel de orgullo.  Nivel de oportunidad laboral, nivel de esfuerzo e inversión.  Nivel de lealtad, nivel de comportamiento ético.	Ordinal (Likert de 05 opciones)

Fuente: Propia

**3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Sobre el tipo de la investigación, se precisa que es básica o pura, porque se buscó aportar al conocimiento existente; siendo el nivel explicativo, dado que se

analizó el comportamiento de las variables para luego determinar su relación causal (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), siendo el esquema de investigación:



- Ox = Datos de la variable “Gestión del talento humano”.
- Oy = Datos de la variable “Compromiso organizacional”.
- M = Muestra de colaboradores.
- ↓ = Influencia.

### **3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Con respecto al diseño utilizado, es no experimental, en tanto que ninguna variable fue alterada deliberadamente. Al recabar los datos se hizo de corte transversal, es decir en un momento del tiempo (Hernández y otros, 2014).

### **3.5. ÁMBITO DE ESTUDIO**

El presente trabajo de investigación tiene como ámbito el Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. de la ciudad de Lima.

### **3.6. TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

En lo que respecta al tiempo social, abarcó el año 2020.

### **3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.7.1. Unidad de estudio**

Son los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. de la ciudad de Lima.

#### **3.7.2. Población**

La población de estudio fueron los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. de la ciudad de Lima, quienes suman aproximadamente 1300 personas.

#### **3.7.3. Muestra**

Se consideraron los siguientes supuestos y fórmula:

- Nivel de confiabilidad del 95%. ( $Z = 1,96$ )
- Margen de error  $\pm 5,00\%$ . ( $e$ )
- Probabilidad de ocurrencia 50%. ( $P$ )
- Tamaño de la población es 1300. ( $N$ )

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

$$1300 * 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)$$

$$n = \frac{1300 * 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)}{(1300 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)}$$

$$(1300 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)$$

$$n = 297$$

Se encuestaron a 297 voluntarios, que fueron seleccionados de modo aleatorio.

### **3.8. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

En lo relacionado a la fuente de la información, se precisa que fue primaria, porque fue proporcionada por los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A.. Respecto a la técnica de investigación que fue utilizada para recabar los datos de campo fue la encuesta, sobre el instrumento utilizado, fue el cuestionario; aplicando dos cuestionarios:

- Cuestionario sobre la gestión del talento humano.
- Cuestionario sobre el comportamiento organizacional.

En lo referente el análisis general de las variables, se explicita que las opciones de respuesta se plantearon considerando la Escala de Likert, cuyos valores fueron: Nunca o muy en desacuerdo = 1; casi nunca o en desacuerdo = 2, a veces o indiferente = 3; casi siempre o de acuerdo = 4; siempre o muy de

acuerdo = 5. En base a ello, se identificaron niveles para el análisis del comportamiento de las dimensiones y las variables, fueron: Inadecuada, regular y adecuada; cuya distribución de valores se basó en la generación de intervalos de amplitud similar (1.00 – 2.33 para inadecuada, 2.34 – 3.66 para regular, 3.67 – 5.00 para adecuada).

En las siguientes tablas se detalla el número de ítems considerado para cada dimensión de la variable, se tiene:

**Tabla 2**

*Dimensión – Ítem: Responsabilidad social empresarial*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ÍTEM</b>
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	Desarrollo de las personas	01, 02, 03, 04, 05
	Retención de las personas	06, 07, 08, 09, 10
	Recompensa de las personas	11, 12, 13, 14, 15

Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 3***Dimensión – Ítem: Compromiso organizacional*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ÍTEM</b>
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	Compromiso afectivo	01, 02, 03, 04, 05
	Compromiso de continuidad	06, 07, 08, 09, 10
	Compromiso normativo	11, 12, 13, 14, 15, 16

Fuente: Cuestionario “Compromiso organizacional”

Respecto a la validación de los cuestionarios, se aplicaron el Criterio del Juicio de Expertos (formatos anexados); sobre la confiabilidad de los instrumentos, se precisa que se utilizó el estadístico de Alpha de Cronbach; para lo cual se aplicó una prueba piloto de 30 colaboradores, lo cual permitió obtener un valor de 0.942 para la variable “Gestión del talento humano” y 0.933 para la variable “Compromiso organizacional”; puesto que dichos valores son superiores al 0.90, ello confirma la pertinencia en el trabajo de campo de los cuestionarios. (George & Mallery, 2003).

### **3.9. ANÁLISIS DE DATOS**

En lo que respecta al software estadístico utilizado, se precisa que el SPSS versión 24,0; sobre el análisis de los datos, se utilizaron las tablas de frecuencia, los diagramas de barras, la media aritmética, la prueba de normalidad Kolgomorov – Smirnov, y la regresión logística ordinal para el contraste de las hipótesis.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

Para el desarrollo del trabajo de campo, se coordinó a inicios de año 2020 con los directivos del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. de la sede de Lima la aplicación de los instrumentos de investigación, a lo cual se encontró la mayor disposición de apoyar en el desarrollo del presente trabajo académico, asumiendo el compromiso de socializar las conclusiones y sugerencias relacionadas con la gestión del talento humano y el compromiso organizacional. A nivel mundial empezó la pandemia del Covid-19, y de forma específica en el Perú desde el mes de marzo se declaró la emergencia sanitaria, lo cual afectó el efectuar el trabajo de campo de la forma tradicional (método físico).

Ante dicha coyuntura, se coordinó con los directivos de la entidad, el contar con la base de datos del personal activo y cesante, donde se precise los correos electrónicos, que permita enviar los instrumentos de investigación de forma electrónica a la muestra determinada; dicho procedimiento se efectuó durante dos meses (abril y mayo), lo que permitió contar con la base de datos para efectuar el análisis de los resultados respectivo.

## 4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el análisis de los resultados, se han elaborado tablas donde se muestra las respuestas por preguntas, las cuales se agrupan por dimensiones para cada una de las variables; también se efectúa un análisis por dimensiones, a través de la identificación de niveles: Inadecuado, regular y adecuado, que permita analizar el nivel de percepción del personal sobre las variables de estudio.

Se ha complementado dichas tablas con diagramas de barras para las dimensiones y el análisis general de las variables de estudio; también se efectuó un análisis sobre la normalidad de los datos para ambas variables, lo que permitió determinar el estadístico paramétrico o no paramétrico a utilizar para efectuar el contraste de las hipótesis.

## 4.3. RESULTADOS

### 4.3.1. Resultados sobre la variable “Gestión del talento humano”

**Tabla 4**

*Dimensión “Desarrollo de las personas”*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	9	3,0%
Regular	43	14,5%
Adecuado	245	82,5%
Total	297	100,0%

Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

Los resultados de la Tabla 4 se refieren a la dimensión “Desarrollo de las personas”, de donde el 82,5% de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. consideran el nivel adecuado en el desarrollo de las personas, el 14,5% precisa que es de nivel regular y el 3,0% que es de nivel inadecuado.

Al efectuar un análisis por pregunta en la Tabla 5, se tiene que los aspectos más destacados por los colaboradores en el Programa de Voluntarios promueve frecuentemente la formación de equipos de trabajo, y que también se caracteriza por incentivar la creatividad de sus colaboradores.

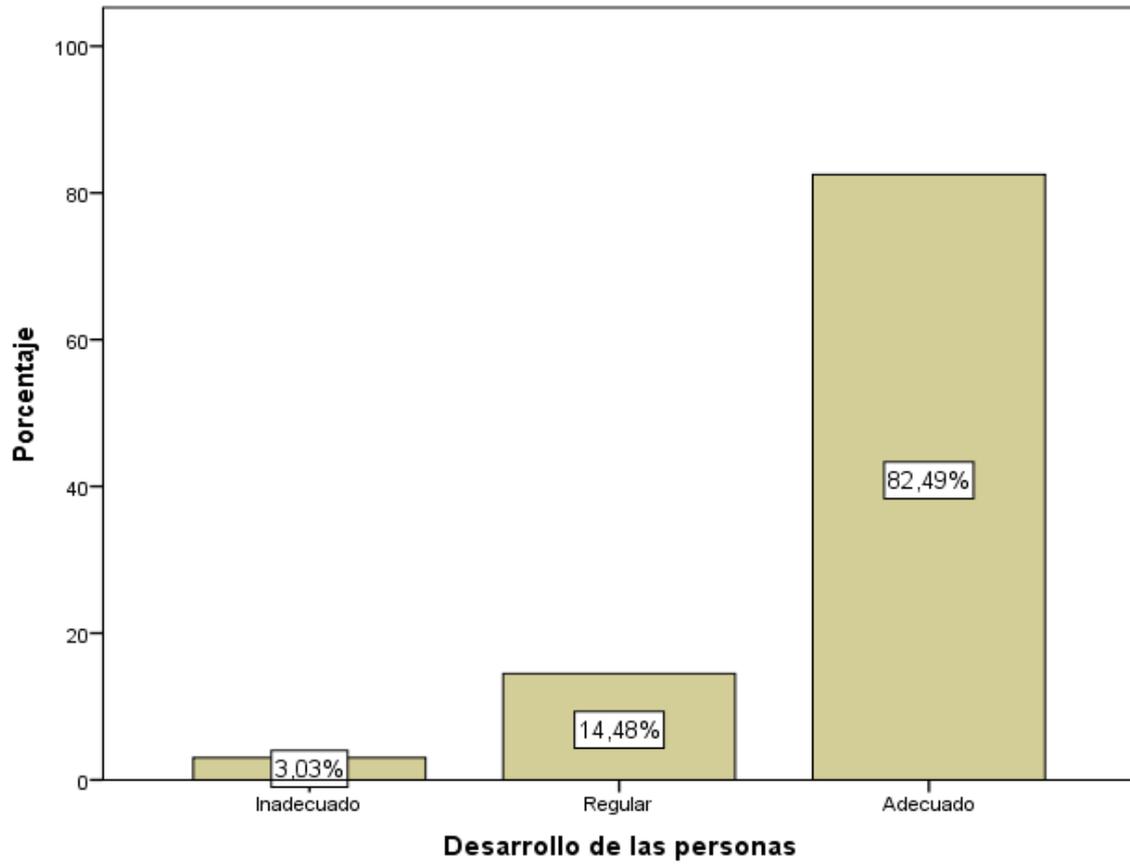
**Tabla 5***Dimensión “Desarrollo de las personas” (por pregunta)*

Pregunta		Recuento	% de N columnas
El Programa de Voluntarios se caracteriza por impulsar la capacitación frecuente a sus colaboradores.	Muy en desacuerdo	8	2,7%
	En desacuerdo	6	2,0%
	A veces	41	13,8%
	De acuerdo	154	51,9%
	Muy de acuerdo	88	29,6%
El Programa de Voluntarios se caracteriza por promover la creatividad de sus colaboradores.	Muy en desacuerdo	3	1,0%
	En desacuerdo	9	3,0%
	A veces	34	11,4%
	De acuerdo	121	40,7%
	Muy de acuerdo	130	43,8%
Los colaboradores del Programa de Voluntarios tienen claridad del alineamiento estratégico de la organización (visión, misión, objetivos).	Muy en desacuerdo	4	1,3%
	En desacuerdo	5	1,7%
	A veces	24	8,1%
	De acuerdo	152	51,2%
	Muy de acuerdo	112	37,7%
Los colaboradores del Programa de Voluntarios son evaluados con la finalidad de motivarlos al ubicar los aspectos de mejora personal.	Muy en desacuerdo	7	2,4%
	En desacuerdo	15	5,1%
	A veces	34	11,4%
	De acuerdo	136	45,8%
	Muy de acuerdo	105	35,4%
En el Programa de Voluntarios se promueve frecuentemente la formación de equipos de trabajo.	Muy en desacuerdo	4	1,3%
	En desacuerdo	3	1,0%
	A veces	30	10,1%
	De acuerdo	116	39,1%
	Muy de acuerdo	144	48,5%

Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Figura 7**

*Dimensión “Desarrollo de las personas”*



Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 6***Dimensión “Retención de las personas”*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	14	4,7%
Regular	50	16,8%
Adecuado	233	78,5%
Total	297	100,0%

Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

Los resultados de la Tabla 6 se refieren a la dimensión “Retención de las personas”, de donde el 78,5% de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. consideran que la retención de las personas que impulsa la entidad es de nivel adecuado, el 16,8% precisa que es de nivel regular y el 4,7% es de nivel inadecuado.

**Tabla 7***Dimensión “Retención de las personas” (por pregunta)*

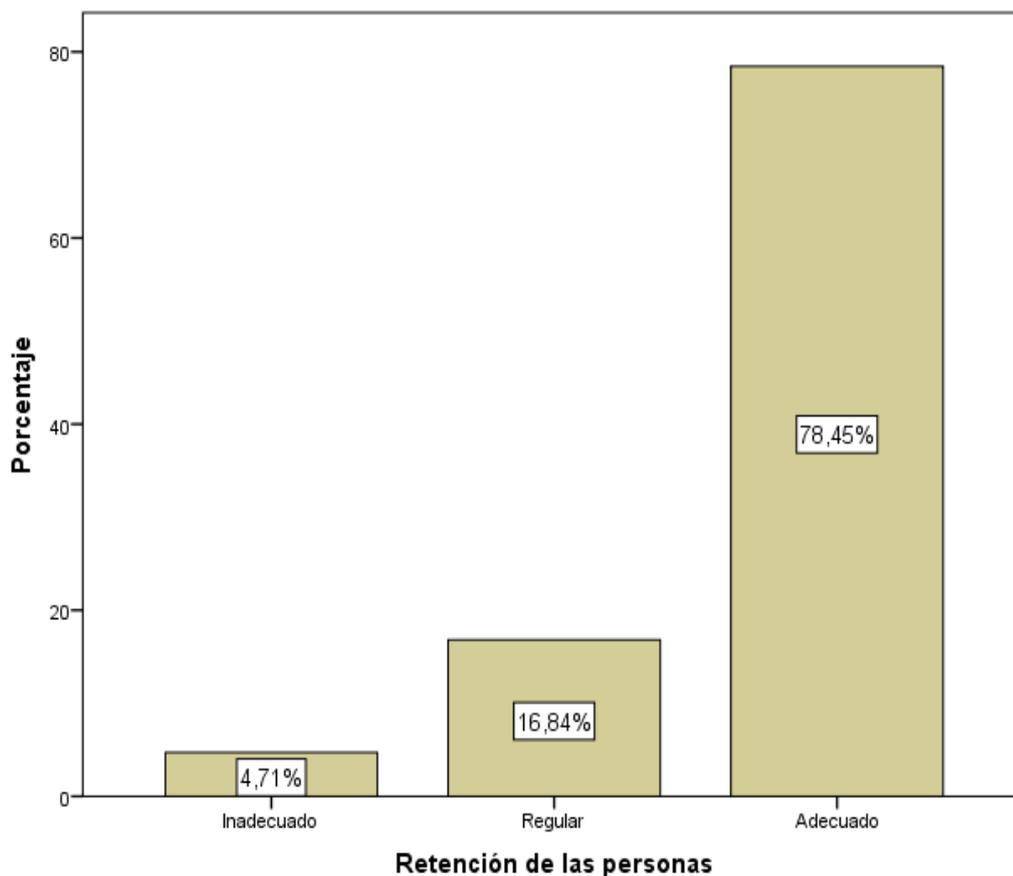
Pregunta		Recuento	% de N columnas
En el Programa de Voluntarios	Muy en desacuerdo	9	3,0%
se desarrollan actividades con	En desacuerdo	14	4,7%
frecuencia para promover las	A veces	26	8,8%
buenas relaciones entre	De acuerdo	142	47,8%
colaboradores.	Muy de acuerdo	106	35,7%
En el Programa de Voluntarios	Muy en desacuerdo	8	2,7%
se promueve que existan	En desacuerdo	7	2,4%
demonstraciones afectivas entre	A veces	40	13,5%
colaboradores.	De acuerdo	128	43,1%
El Programa de Voluntarios se	Muy en desacuerdo	7	2,4%
caracteriza por promover	En desacuerdo	14	4,7%
valores en cada uno de los	A veces	23	7,7%
colaboradores.	De acuerdo	114	38,4%
	Muy de acuerdo	139	46,8%
El Programa de Voluntarios se	Muy en desacuerdo	9	3,0%
caracteriza por la vigilancia	En desacuerdo	13	4,4%
frecuente de la buena salud de	A veces	44	14,8%
los colaboradores.	De acuerdo	115	38,7%
	Muy de acuerdo	116	39,1%
El Programa de Voluntarios se	Muy en desacuerdo	6	2,0%
preocupa por la existencia de	En desacuerdo	11	3,7%
un entorno físico adecuado	A veces	32	10,8%
para poder colaborar.	De acuerdo	128	43,1%
	Muy de acuerdo	120	40,4%

Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

Al efectuar un análisis por pregunta en la Tabla 7, se tiene que los aspectos más destacados por los colaboradores es que en el Programa de Voluntarios se caracteriza por promover valores en cada uno de los colaboradores, y que también se preocupa por la existencia de un entorno físico adecuado para poder colaborar.

### Figura 8

*Dimensión “Retención de las personas”*



Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 8***Dimensión “Recompensa de las personas”*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	15	5,1%
Regular	70	23,6%
Adecuado	212	71,4%
Total	297	100,0%

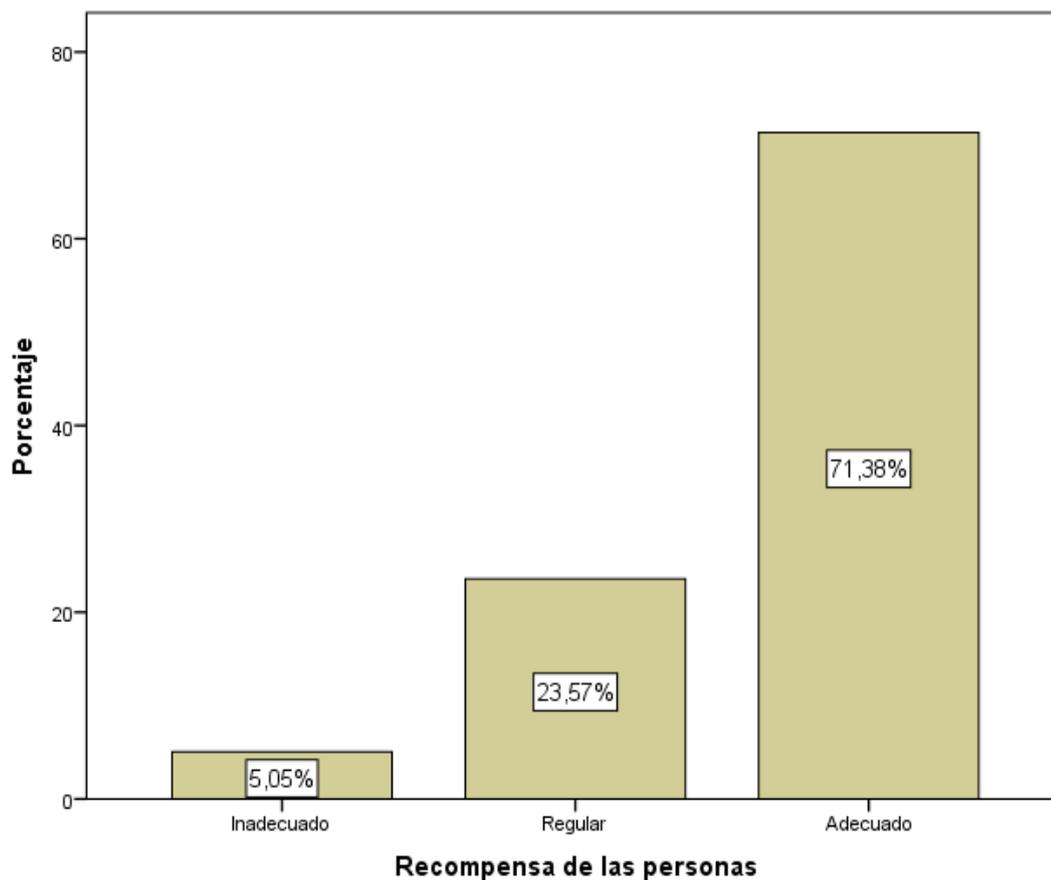
Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

Los resultados de la Tabla 8 se refieren a la dimensión “Recompensa de las personas”, de donde el 71,4% de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. consideran el nivel, el 23,6% precisa el nivel regular y el 5,1% el nivel inadecuado de esta dimensión.

**Tabla 9***Dimensión “Recompensa de las personas” (por pregunta)*

Pregunta		Recuento	% de N columnas
El Programa de Voluntarios se preocupa por la existencia de un entorno físico adecuado para poder colaborar.	Muy en desacuerdo	6	2,0%
	En desacuerdo	11	3,7%
	A veces	32	10,8%
	De acuerdo	128	43,1%
En el Programa de Voluntarios existe una política de trabajo que impulsa el recompensar a los colaboradores.	Muy de acuerdo	120	40,4%
	Muy en desacuerdo	15	5,1%
	En desacuerdo	22	7,4%
	A veces	61	20,5%
En el Programa de Voluntarios se sabe reconocer la labor destacada de los colaboradores.	De acuerdo	125	42,1%
	Muy en desacuerdo	7	2,4%
	En desacuerdo	11	3,7%
	A veces	31	10,4%
En el Programa de Voluntarios se brinda servicios de asesoría legal a los colaboradores.	De acuerdo	123	41,4%
	Muy de acuerdo	125	42,1%
	Muy en desacuerdo	18	6,1%
	En desacuerdo	24	8,1%
En el Programa de Voluntarios se prioriza la retroalimentación respecto a la labor desarrollada.	A veces	68	22,9%
	De acuerdo	116	39,1%
	Muy de acuerdo	71	23,9%
	Muy en desacuerdo	12	4,0%
	En desacuerdo	7	2,4%
	A veces	41	13,8%
	De acuerdo	131	44,1%
	Muy de acuerdo	106	35,7%

Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Figura 9***Dimensión “Recompensa de las personas”*

Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

Al efectuar un análisis por pregunta en la Tabla 9, se tiene que los aspectos más destacados por los colaboradores respecto a los directivos del Programa de Voluntarios reconocen personalmente el esfuerzo de los colaboradores, y que también se sabe reconocer la labor destacada de los colaboradores; siendo el aspecto a mejorar el que en el Programa de Voluntarios brinde los servicios de asesoría legal a los colaboradores.

**Tabla 10***Variable “Gestión del talento humano”*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	9	3,0%
Regular	47	15,8%
Adecuado	241	81,1%
Total	297	100,0%

Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

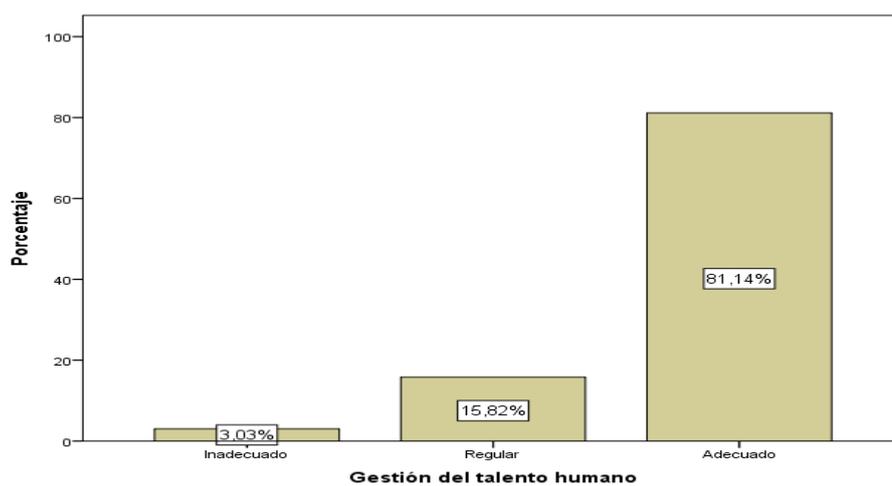
Los resultados de la Tabla 10 se refieren a la variable “Gestión del talento humano”, de donde el 81,1% de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. consideran la gestión del talento humano que caracteriza a la entidad en un nivel adecuado, el 15,8% precisa que el nivel regular y el 3,0% el nivel inadecuado.

Al efectuar un análisis comparativo por dimensión en la Tabla 11, se tiene que lo más destacado por los colaboradores es el “Desarrollo de las personas”, seguido de la “Retención de las personas” y finalmente la “Recompensa de las personas”.

**Tabla 11***Variable “Gestión del talento humano” (por dimensión)*

Dimensión		Recuento	% de N columnas
Desarrollo de las personas	Inadecuado	9	3,0%
	Regular	43	14,5%
	Adecuado	245	82,5%
Retención de las personas	Inadecuado	14	4,7%
	Regular	50	16,8%
	Adecuado	233	78,5%
Recompensa de las personas	Inadecuado	15	5,1%
	Regular	70	23,6%
	Adecuado	212	71,4%

Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Figura 10***Variable “Gestión del talento humano”*

Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

### 4.3.2. Resultados sobre la variable “Compromiso organizacional”

**Tabla 12**

*Dimensión “Compromiso afectivo”*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	6	2,0
Regular	48	16,2
Adecuado	243	81,8
Total	297	100,0

Fuente: Cuestionario “Compromiso organizacional”

Los resultados de la Tabla 12 se refieren a la dimensión “Compromiso afectivo”, de donde el 81,8% de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. consideran el compromiso afectivo con la entidad en un nivel adecuado, el 16,2% precisa un nivel regular y el 2,0% un nivel inadecuado.

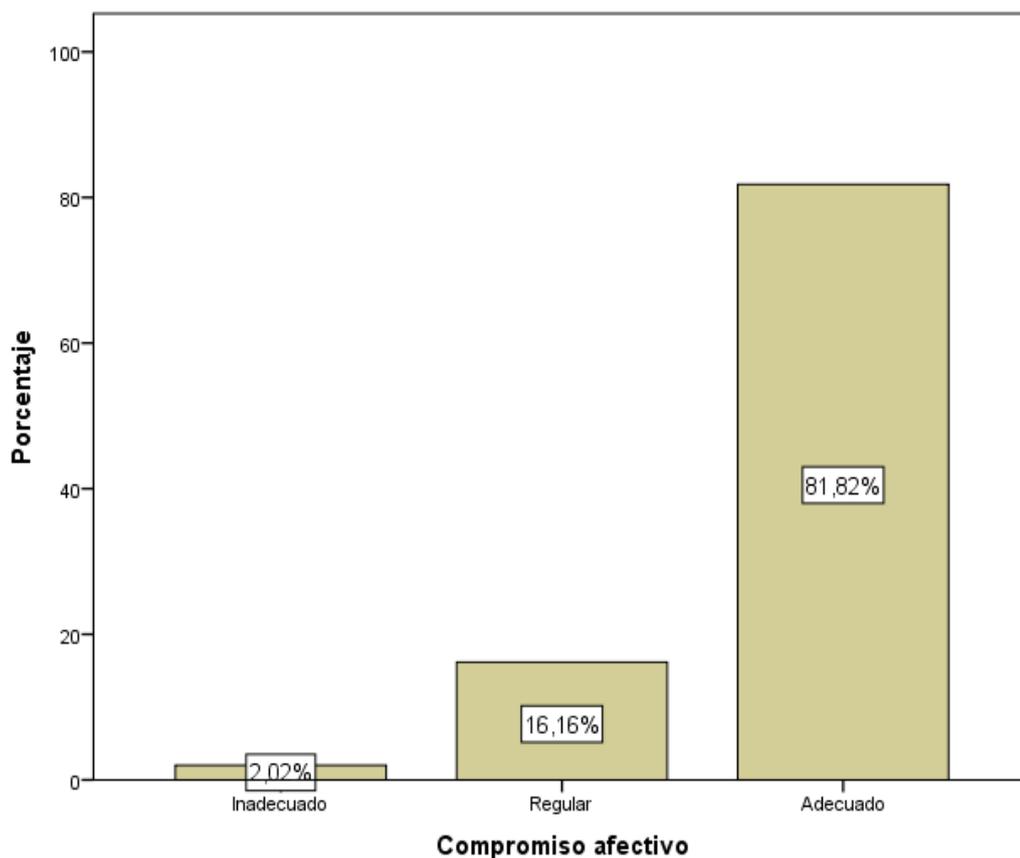
**Tabla 13***Dimensión “Compromiso afectivo” (por pregunta)*

Pregunta		Recuento	% de N columnas
El seguir colaborando en el Programa de Voluntarios durante mucho tiempo más me pone feliz.	Muy en desacuerdo	3	1,0%
	En desacuerdo	6	2,0%
	A veces	26	8,8%
	De acuerdo	118	39,7%
Los problemas existentes en el Programa de Voluntarios lo siento como míos.	Muy de acuerdo	144	48,5%
	Muy en desacuerdo	3	1,0%
	En desacuerdo	4	1,3%
	A veces	42	14,1%
Considero que pertenezco al Programa de Voluntarios.	De acuerdo	127	42,8%
	Muy de acuerdo	121	40,7%
	Muy en desacuerdo	4	1,3%
	En desacuerdo	18	6,1%
Existe un aspecto sentimental fuerte con el Programa de Voluntarios.	A veces	25	8,4%
	De acuerdo	125	42,1%
	Muy de acuerdo	125	42,1%
	Muy en desacuerdo	6	2,0%
El Programa de Voluntarios personalmente tiene mucho significado para mí.	En desacuerdo	13	4,4%
	A veces	25	8,4%
	De acuerdo	99	33,3%
	Muy de acuerdo	154	51,9%
El Programa de Voluntarios personalmente tiene mucho significado para mí.	Muy en desacuerdo	7	2,4%
	En desacuerdo	4	1,3%
	A veces	28	9,4%
	De acuerdo	112	37,7%
	Muy de acuerdo	146	49,2%

Fuente: Cuestionario “Compromiso organizacional”

**Figura 11**

*Dimensión “Compromiso afectivo”*



Fuente: Cuestionario “Compromiso organizacional”

Al efectuar un análisis por pregunta en la Tabla 13, se evidencia los aspectos más destacados por los colaboradores resaltando la continuidad de la colaboración en el Programa de Voluntarios durante mucho tiempo más les ponen felices, y que personalmente tiene mucho significado.

**Tabla 14***Dimensión “Compromiso de continuidad”*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	15	5,1%
Regular	81	27,3%
Adecuado	201	67,7%
Total	297	100,0%

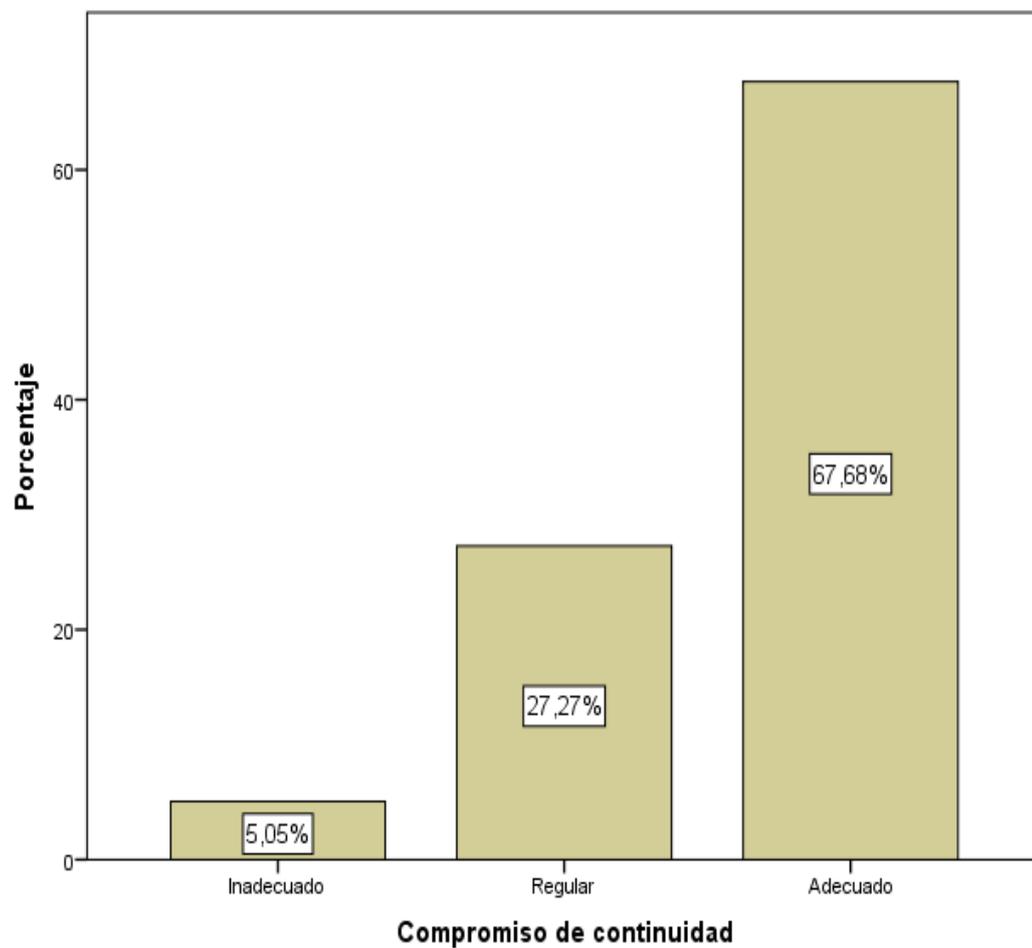
Fuente: Cuestionario “Compromiso organizacional”

Los resultados de la Tabla 14 se refieren a la dimensión “Compromiso de continuidad”, de donde el 67,7% de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. consideran su compromiso de continuar en la entidad es de nivel adecuado, el 27,3% precisa un nivel regular y el 5,1% un nivel inadecuado.

**Tabla 15***Dimensión “Compromiso de continuidad” (por pregunta)*

Pregunta		Recuento	% de N columnas
El formar parte del Programa de Voluntarios es una cuestión de deseo y de necesidad.	Muy en desacuerdo	6	2,0%
	En desacuerdo	11	3,7%
	A veces	33	11,1%
	De acuerdo	125	42,1%
Reconozco que sería muy duro dejar el Programa de Voluntarios.	Muy de acuerdo	122	41,1%
	Muy en desacuerdo	7	2,4%
	En desacuerdo	8	2,7%
	A veces	42	14,1%
Si dejara el Programa de Voluntarios, mi vida se vería afectada de forma significativa.	De acuerdo	129	43,4%
	Muy de acuerdo	111	37,4%
	Muy en desacuerdo	15	5,1%
	En desacuerdo	27	9,1%
Considero que existen otras opciones laborales, pero ellas no superan el formar parte del Programa de Voluntarios.	A veces	66	22,2%
	De acuerdo	116	39,1%
	Muy en desacuerdo	9	3,0%
	En desacuerdo	14	4,7%
Considero que he dado mucho de mí al Programa de Voluntarios.	A veces	56	18,9%
	De acuerdo	122	41,1%
	Muy de acuerdo	96	32,3%
	Muy en desacuerdo	10	3,4%
	En desacuerdo	13	4,4%
	A veces	42	14,1%
	De acuerdo	128	43,1%
	Muy de acuerdo	104	35,0%

Fuente: Cuestionario “Compromiso organizacional”

**Figura 12***Dimensión “Compromiso de continuidad”*

Fuente: Cuestionario “Compromiso organizacional”

Al efectuar un análisis por pregunta en la Tabla 15, se tiene que los aspectos más destacados por los colaboradores es el formar parte del Programa de Voluntarios es una cuestión de deseo y de necesidad, y reconocen que sería muy duro dejar la entidad; siendo el aspecto focalizado a mejorar el hecho de si se dejara el Programa de Voluntarios, consideran que su vida no se vería afectada de forma significativa.

**Tabla 16***Dimensión “Compromiso normativo”*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	6	2,0%
Regular	50	16,8%
Adecuado	241	81,1%
Total	297	100,0%

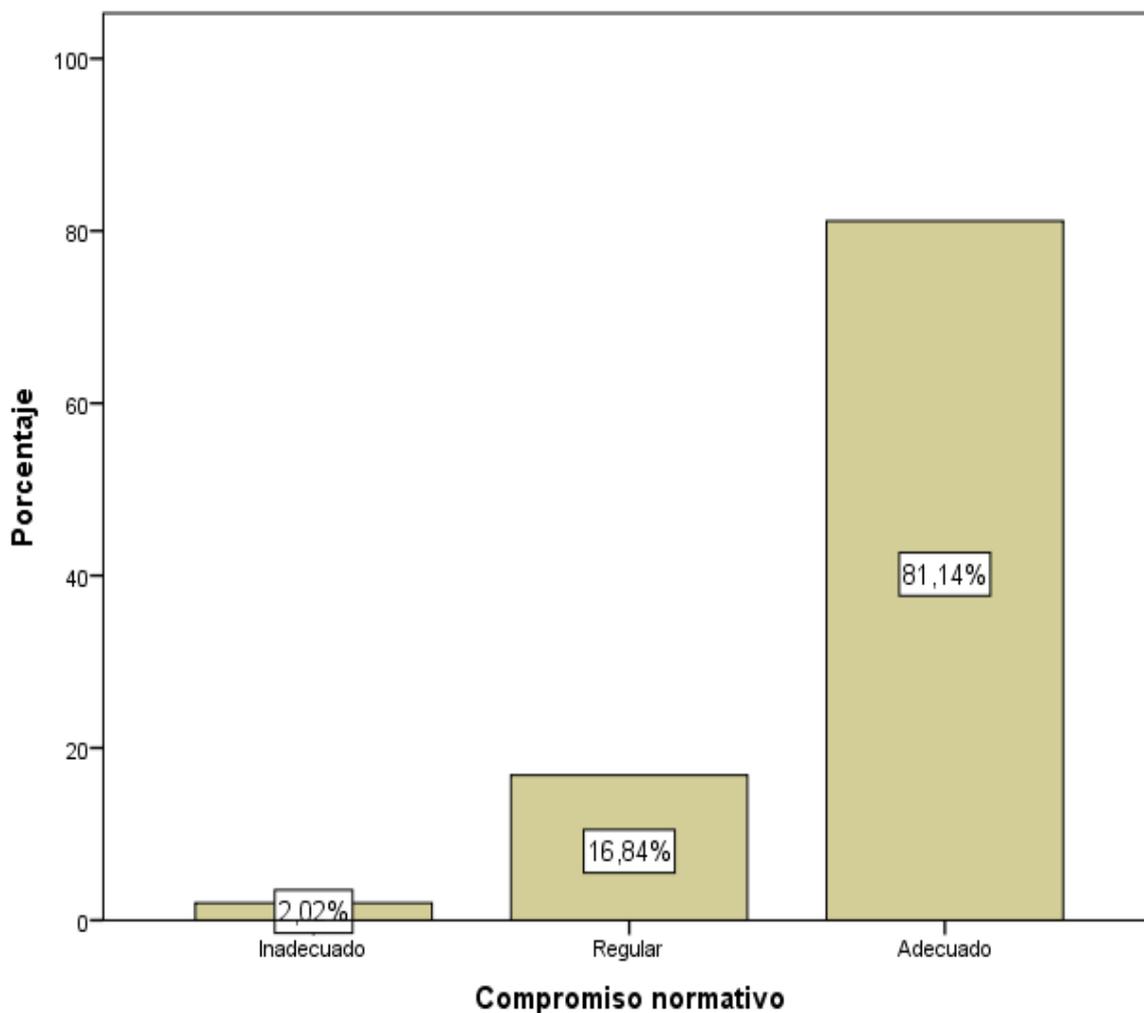
Fuente: Cuestionario “Compromiso organizacional”

Los resultados de la Tabla 16 se refieren a la dimensión “Compromiso normativo”, de donde el 81,1% de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. consideran su compromiso normativo con la entidad en el nivel adecuado, el 16,8% precisa el nivel regular y el 2,0% el de nivel inadecuado.

**Tabla 17***Dimensión “Compromiso normativo” (por pregunta)*

Pregunta		Recuento	% de N columnas
El formar parte del Programa de Voluntarios es una cuestión de deseo y de necesidad.	Muy en desacuerdo	6	2,0%
	En desacuerdo	11	3,7%
	A veces	33	11,1%
	De acuerdo	125	42,1%
	Muy de acuerdo	122	41,1%
Reconozco que sería muy duro dejar el Programa de Voluntarios.	Muy en desacuerdo	7	2,4%
	En desacuerdo	8	2,7%
	A veces	42	14,1%
	De acuerdo	129	43,4%
	Muy de acuerdo	111	37,4%
Si dejara el Programa de Voluntarios, mi vida se vería afectada de forma significativa.	Muy en desacuerdo	15	5,1%
	En desacuerdo	27	9,1%
	A veces	66	22,2%
	Muy de acuerdo	73	24,6%
Considero que existen otras opciones laborales, pero ellas no superan el formar parte del Programa de Voluntarios.	Muy en desacuerdo	9	3,0%
	En desacuerdo	14	4,7%
	A veces	56	18,9%
	De acuerdo	122	41,1%
	Muy de acuerdo	96	32,3%
Considero que he dado mucho de mí al Programa de Voluntarios.	Muy en desacuerdo	10	3,4%
	En desacuerdo	13	4,4%
	A veces	42	14,1%
	De acuerdo	128	43,1%
	Muy de acuerdo	104	35,0%

Fuente: Cuestionario “Compromiso organizacional”

**Figura 13***Dimensión “Compromiso normativo”*

Fuente: Cuestionario “Compromiso organizacional”

Al efectuar un análisis por pregunta en la Tabla 17, se tiene que los aspectos más destacados por los colaboradores es el reconocimiento de compartir los principios que impulsa el Programa de Voluntarios, y que también les agrada mucho formar parte de la entidad.

**Tabla 18***Variable “Compromiso organizacional”*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	7	2,4%
Regular	54	18,2%
Adecuado	236	79,5%
Total	297	100,0%

Fuente: Cuestionario “Compromiso organizacional”

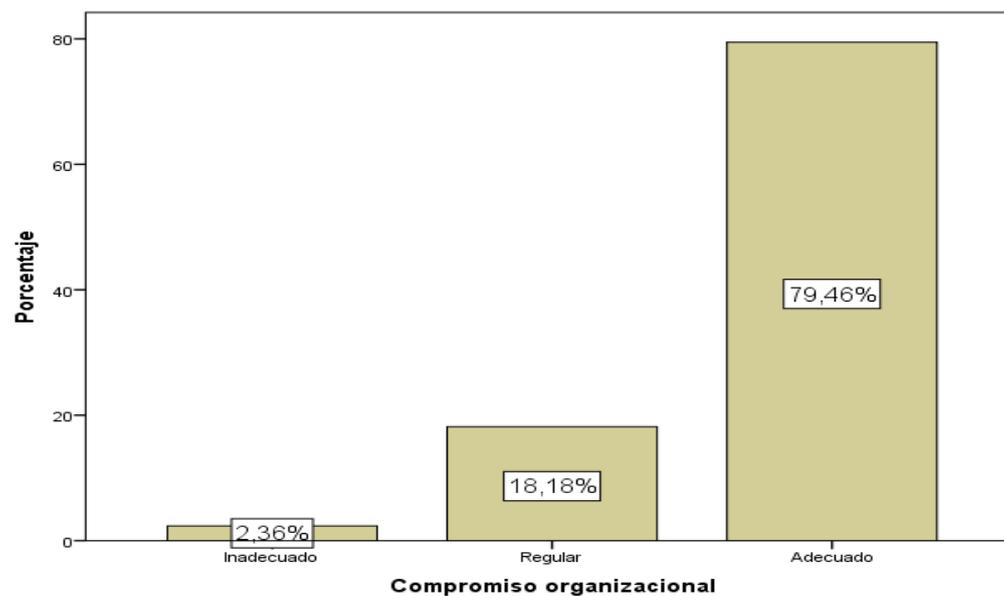
Los resultados de la Tabla 18 se refieren a la variable “Compromiso organizacional”, de donde el 79,5% de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. consideran su compromiso organizacional en un nivel adecuado, el 18,2% precisa un nivel regular y el 2,4% un nivel inadecuado.

Al efectuar un análisis comparativo por dimensión en la Tabla 19, se tiene que lo más destacado por los colaboradores es el “Compromiso afectivo”, seguido del “Compromiso normativo” y finalmente el “Compromiso de continuidad”.

**Tabla 19***Variable “Compromiso organizacional” (por dimensión)*

Dimensión		Recuento	% de N columnas
Compromiso afectivo	Inadecuado	6	2,0%
	Regular	48	16,2%
	Adecuado	243	81,8%
Compromiso de continuidad	Inadecuado	15	5,1%
	Regular	81	27,3%
	Adecuado	201	67,7%
Compromiso normativo	Inadecuado	6	2,0%
	Regular	50	16,8%
	Adecuado	241	81,1%

Fuente: Cuestionario “Compromiso organizacional”

**Figura 14***Variable “Compromiso organizacional”*

Fuente: Cuestionario “Compromiso organizacional”

#### 4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA

Para el contraste de hipótesis, primero se determinó si los datos siguen o no una distribución normal, lo cual permitió determinar qué estadístico utilizar para determinar la influencia, se empleó la prueba Kolmogorov – Smirnov (puesto que la muestra es superior a 50 datos), de donde:

H<sub>0</sub>: Los datos siguen una distribución normal

H<sub>1</sub>: Los datos no siguen una distribución normal

**Tabla 20**

*Prueba de normalidad para “Gestión del talento humano”*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	0,134	297	0,000	0,872	297	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 21**

*Prueba de normalidad para “Compromiso organizacional”*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Compromiso organizacional	0,109	297	0,000	0,908	297	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Cuestionario “Gestión del talento humano”

Como se puede apreciar en las Tablas 20 y 21, el valor de “p” obtenido de la prueba Kolgomorov – Smirnov para ambas variables de 0,000, puesto que dicho valor es inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar  $H_0$ , por tanto se concluye que los datos de las variables “Gestión del talento humano” y “Compromiso organizacional” no siguen una distribución normal, se usará un estadístico no paramétrico para determinar la influencia.

#### 4.4.1. Contraste de las hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica es “El desarrollo de las personas influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020”.

$H_0$ : No existe influencia

$H_1$ : Existe influencia

#### Tabla 22

*Contraste de la hipótesis específica n° 01*

##### *Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	170,735			
Final	42,887	127,848	15	0,000

##### *Bondad de ajuste*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	12,329	15	0,654
Desvianza	10,346	15	0,797

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	0,350
Nagelkerke	0,509
McFadden	0,370

Función de enlace: Logit.

Fuente: Ambos cuestionarios

Se obtuvo el valor del estadístico chi-cuadrado es 127,848 con un valor p de 0,000, puesto que dicho valor de “p” es inferior al 5%, ello implica que el “Desarrollo de las personas” si influye en el compromiso organizacional; puesto que el valor de “p” de 0.654 es superior al 5% implica que la bondad de ajuste del modelo es adecuado; finalmente el coeficiente de Nagelkerke fue de 50,9%, por tanto se afirma que existe dependencia del 50,9% del desarrollo de las personas sobre compromiso organizacional; se concluye respecto al desarrollo de las personas, lo cual influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.

- b) La segunda hipótesis específica es “La retención de las personas influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020”.

H<sub>0</sub>: No existe influencia

H<sub>1</sub>: Existe influencia

**Tabla 23***Contraste de la hipótesis específica n° 02*

<i>Información de ajuste de los modelos</i>				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	177,110			
Final	44,955	132,155	18	0,000

<i>Bondad de ajuste</i>			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	16,687	18	0,545
Desvianza	13,867	18	0,738

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	0,359
Nagelkerke	0,523
McFadden	0,383

Función de enlace: Logit.

Fuente: Ambos cuestionarios

Se obtuvo el valor del estadístico chi-cuadrado es 132,155 con un valor p de 0,000, puesto que el valor de “p” es inferior al 5%, ello implica la “Retención de las personas”, si influye en el compromiso organizacional; puesto que el valor de “p” de 0.545 es superior al 5% implica que la bondad de ajuste del modelo es adecuado; finalmente el coeficiente de Nagelkerke fue de 52,3%, por tanto se afirma que existe dependencia del 52,3% de la retención de las personas sobre compromiso organizacional; se concluye que la retención de las personas influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.

c) La tercera hipótesis específica es “La recompensa de las personas influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020”.

H<sub>0</sub>: No existe influencia

H<sub>1</sub>: Existe influencia

### Tabla 24

*Contraste de la hipótesis específica n° 03*

*Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	161,861			
Final	52,474	109,387	17	0,000

*Bondad de ajuste*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	8,783	17	0,947
Desvianza	10,437	17	0,884

*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,308
Nagelkerke	0,448
McFadden	0,317

Función de enlace: Logit.

Fuente: Ambos cuestionarios

Se obtuvo el valor del estadístico chi-cuadrado es 161,861 con un valor p de 0,000, puesto que dicho valor de “p” es inferior al 5%, ello implica que la “Recompensa de las personas” sí influye en el compromiso organizacional; puesto que el valor de “p” de 0.947 es superior al 5%

implica respecto a la bondad de ajuste del modelo es adecuado; finalmente el coeficiente de Nagelkerke fue de 52,3%, por tanto se afirma que existe dependencia del 44,8% de la recompensa de las personas sobre compromiso organizacional; se concluye respecto a la recompensa de las personas influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.

#### 4.4.2. Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general es “La gestión del talento humano influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020”.

H<sub>0</sub>: No existe influencia

H<sub>1</sub>: Existe influencia

**Tabla 25**

*Contraste de la hipótesis general*

<i>Información de ajuste de los modelos</i>				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	224,800			
Final	53,017	171,784	40	0,000

<i>Bondad de ajuste</i>			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	11,443	40	0,627
Desvianza	13,221	40	0,614

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	0,439
Nagelkerke	0,639
McFadden	0,498

Función de enlace: Logit.

Fuente: Ambos cuestionarios

Se obtuvo el valor del estadístico chi-cuadrado es 171,784 con un valor p de 0,000, puesto que dicho valor de “p” es inferior al 5%, ello implica la “Gestión del talento humano”, sí influye en el compromiso organizacional; ; puesto que el valor de “p” de 0.627 es superior al 5% implica la bondad de ajuste del modelo es adecuado; sobre el coeficiente de Nagelkerke se obtuvo un valor de 63,9%, por tanto se afirma que existe dependencia del 63,9% de la gestión del talento humano sobre compromiso organizacional; se concluye sobre la gestión del talento humano, el cual influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.

#### **4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)**

Del análisis efectuado, se encontró que existe influencia significativa de la gestión del talento humano sobre el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020, ello en base al resultado donde se obtuvo un valor del estadístico chi-cuadrado = 171,784 con su valor p = 0,000 y un coeficiente de Nagelkerke (Pseudo R<sup>2</sup>) de 63,9%; lo cual implica que las estrategias de desarrollo, retención y recompensas de

personas que conforman la gestión del talento humano logran influir en el nivel de compromiso organizacional del personal hacia la entidad.

De forma similar, se encontró que existe influencia del desarrollo de las personas sobre el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A.; lo cual implica que si los directivos de la empresa priorizan el uso de recursos para fortalecer las capacidades del personal así como su crecimiento personal, ello se vería reflejado en una mejora en el nivel de su identificación con la entidad; también se encontró que existe influencia de las políticas de retención del personal en su nivel de compromiso, lo cual implica que los diversos incentivos que utiliza la entidad para lograr que el talento humano continúe en la entidad, genera que se sientan más comprometidos con la organización; finalmente, existe influencia de la forma de recompensar a los trabajadores sobre su nivel de compromiso, lo cual implica el reconocimiento al esfuerzo laboral y el dar incentivos por la labor destacada, genera en el trabajador sentirse muy comprometido con hacer sus labores con eficiencia.

Dichos resultados concuerdan con los encontrados por Araque, Sánchez y Uribe (2017) quien concluye que existe relación directa y moderada entre el marketing interno y el compromiso organizacional, siendo la dimensión afectiva la que mayor respuesta tiene al marketing interno. Resultando en el presente trabajo la relación de la gestión del talento humano influye en el compromiso organizacional.

De forma similar con Aliaga (2018) quien concluye que existe una relación positiva y moderada entre la gestión del talento humano y el nivel de compromiso organizacional; puesto que en la presente investigación se derivó la influencia de la gestión del talento humano sobre el compromiso del personal.

También existe concordancia con los resultados de Del Pino (2017) quien concluye que existe influencia significativa de la gestión de talento humano sobre el comportamiento organizacional; resultando cómo la gestión del talento humano logra influir en el compromiso del personal.

Finalmente, existe coincidencia con Trigos (2014) quien concluye que existe correlación positiva alta entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa (valor de  $r = 0.87$ ); puesto que se derivó respecto a la gestión del talento humano, influye de forma significativa en el compromiso del personal.

Por tanto, para la mejora de la gestión del talento humano dentro del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., se precisa que se ha demostrado en los años los beneficios de formar un equipo humano como el de “Coordinadores Voluntarios” ha empoderado a los trabajadores en sus zonales sin necesariamente tener un cargo importante dentro de la organización; es por ello, que se sugiere formar una alianza con RRHH para estos reconocimientos y su

impacto en la hoja de RRHH en su evaluación de meritocracia, pues contribuyen directamente con los valores de la compañía. Los voluntarios que realizan proyectos importantes como “Gente Brillante”, “Iniciativas de Sueños en Acción”, “Maratón de Ideas Navideñas” y “Gente de Valor” programa de reconocimiento global en Telefónica a la contribución social extraordinaria; considerando el implementar las siguientes actividades:

- a) Fortalecer el voluntariado digital y hacerlo transversal en el programa incluyéndolo en toda la compañía preservando su seguridad física y emocional logrando contribuir con su comunidad (Ser más digitales).
- b) Incrementar la participación de los trabajadores generando mayores oportunidades y promoviendo un voluntariado emprendedor donde el voluntariado se convierta en líder de su propio proyecto y agente de cambio social (Ser más ágiles).
- c) Impulsar el liderazgo de proyectos y empoderar a los líderes de la compañía. Esto es el más importante porque fortalece el liderazgo y empodera a los trabajadores para ser líderes de su propio proyecto social (Ser más emprendedores).
- d) Involucrar voluntarios del entorno: familiares, amigos, aliados, comunidad. Una forma de atraer a los voluntarios y que otorguen su tiempo libremente y con entusiasmo es integrando a su familia en las actividades (Ser más flexibles).
- e) Visibilizar el impacto de las acciones del programa y consolidar su posicionamiento (Ser más fuertes).



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

##### **PRIMERA**

La gestión del talento humano influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020, evidenciándose en el resultado que se obtuvo en el valor de chi-cuadrado = 171,784 y  $p = 0,000$ ; además, el 81,1% de los colaboradores percibe como adecuada la gestión del talento humano como característica de la entidad, siendo la dimensión más destacada el “Desarrollo de las personas”; el 79,5% de los colaboradores consideran como adecuado su compromiso organizacional, siendo la dimensión más relevante el “Compromiso afectivo”.

## **SEGUNDA**

El desarrollo de las personas influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020, respaldado en el valor que se obtuvo en el  $\chi^2 = 127,848$  y  $p = 0,000$ ; por tanto, optimizar el fortalecimiento las capacidades de los colaboradores implicaría un incremento en su nivel de identificación con la empresa.

## **TERCERA**

La retención de las personas influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020, puesto que se obtuvo un valor de  $\chi^2 = 132,155$  y  $p = 0,000$ ; por tanto, una mejora en la estrategia para que los colaboradores sigan siendo parte de la entidad implicaría un incremento en su nivel de identificación con la empresa.

## **CUARTA**

La recompensa del personal influye sobremanera en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020, basándose en el valor que se obtuvo en  $\chi^2 = 161,861$  y  $p$

= 0,000. Se incrementa el nivel de identificación con la empresa al reconocer el esfuerzo laboral de los colaboradores.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

A los directivos del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., deben centrarse en la dimensión de “Recompensa de las personas” para mejorar la gestión de talento humano; para lo cual se sugiere establecer una política interna de trabajo donde se reconozca la labor destacada del personal, en los indicadores de cumplimiento, objetividad, puntualidad, trabajo en equipo, entre otros, con la finalidad de que el personal perciba la preocupación de los aportes en el logro de las metas y el reconocimiento de dichos esfuerzos a través de diversos mecanismos dinerarios y no dinerarios; ello permitirá que el nivel de compromiso organizacional mejore de forma significativa.

### **SEGUNDA**

A los directivos del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., se debe centrar en la formulación e implementación de un plan de capacitación anual para mejorar el desarrollo de las personas en la entidad, , centrado en el fortalecimiento de capacidades del personal en temáticas afines a sus funciones y

transversales a la entidad, lo cual permitirá dar un mejor servicio, donde los temas se aboquen a calidad de servicio, satisfacción del cliente, fidelidad, inteligencia emocional, entre otros; ello permitirá que el nivel de compromiso organizacional mejore de forma significativa.

### **TERCERA**

A los directivos del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., que para mejorar la retención de las personas en la entidad, se planifique y desarrollen diversas actividades durante el año, para promover las buenas relaciones laborales e intercambio de experiencias entre los colaboradores, conducentes a fortalecer la valoración de seguir formando parte de la entidad; ello permitirá que el nivel de compromiso organizacional mejore de forma significativa.

### **CUARTA**

A los directivos del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A. que, para mejorar la recompensa de las personas en la entidad, es importante priorizar el brindar periódicamente retroalimentaciones a los colaboradores, que permita que cada uno se dé cuenta de los aspectos de mejora en su desempeño, y fortalezca el logro de las metas propuestas; ello permitirá que el nivel de compromiso organizacional mejore de forma significativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Libro de la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador); recuperado de: <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>
- Agudelo, B. (2019). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*; artículo de la revista Unilibre (Colombia); disponible en <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/5383>
- Aliaga, G. (2018). *Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los empleados de Interbank agencia Huacho, 2018*; tesis de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión; disponible en <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2241>
- Araque, D.; Sánchez, J. y Uribe, A. (2017). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos*; artículo de la revista Elsevier; disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v33n142/0123-5923-eg-33-142-00095.pdf>
- Besseyre Des Horts, C. (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Editorial Deusto.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 350-360.
- Chiang, M.; Salazar, C.; Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*". Bibliotecas Comillas. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. ISBN: 978-84-8468-305-6.

- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Editorial Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Editorial McGraw-Hill; 3° edición.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Editorial Academia. 2° edición.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Del Pino, R. (2017). *Gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017*, tesis de la Universidad César Vallejo.
- Dolan, S.; Valle, R.; Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. España: Editorial McGraw-Hill. 3ra Ed.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS Una aproximación desde el modelo de Caroll*. Artículo de ScienceDirec. Disponible es: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700433>>
- Grupo de investigación desarrollo humano y organizacional. (2015). *Gestión del talento humano*. DHO; recuperado de: <http://gestionhumana1977.blogspot.com/2015/03/sistema-de-gestion-del-talento-humano.html>
- Harper y Lynch (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Editorial Gaceta de Negocios. Madrid, España.
- Hax, A. (1992). *Estrategia empresarial*. Editorial Tiempos Buenos.

- Hellriegel, D.; Jackson, S. & Slocum, J. (2016). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Editorial Thomson. 7° Edición.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill. VI Edición.
- Liquidano, M. (2006). *El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos*. En *Contaduría y Administración*, septiembre-diciembre, número 220. Universidad Nacional Autónoma de México. Pp. 145-178
- López, Á. (2008). *Capital humano, práctica de gestión y agilidad empresarial: ¿Están relacionadas?*; *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, no. 2, pp. 157-160.
- Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-98.
- Observatorio EFR. (2010). *El compromiso en el siglo XXI se escribe con “c” de conciliación*. Recuperado de: <https://www.masfamilia.org/wp-content/uploads/2019/10/Observatorio-efr-El-compromiso-se-escribe-con-c-de-conciliaci%C3%B3n.pdf>

- Orizaga, C. (2011). *Gestión del talento humano en la universidad pública*. El Buzón de Pacioli, 24. Disponible en [www.itson.mx/pacioli](http://www.itson.mx/pacioli)
- Pérez, O. (2016). *Gestión del talento humano y su importancia*. Peoplenext; disponible en <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Ramos, A. (2005). *El compromiso organizacional y su relación con el desempeño docente de los profesores del programa universitario de inglés de la Universidad de Colima*; tesis de maestría de la Facultad de Pedagogía de la Universidad de Colima; Disponible en [http://digeset.ucol.mx/tesis\\_posgrado/Pdf/Abel\\_Ramos\\_Madrigal.PDF](http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Abel_Ramos_Madrigal.PDF)
- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10, 465- 476.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: D.F. Editorial Pearson.
- Saldarriaga, J. (2008). *La gestión humana a nivel mundial, tendencias y perspectivas*. Cali: Ascort.
- Trigos, L. (2014): *La gestión del talento humano y la competitividad de las empresas de saneamiento básico en la región de Puno*; tesis para Doctor en Contabilidad y Administración de la Universidad del Altiplano; disponible en <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/261>
- Varona, M. (1993). Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional. *Diálogos de la comunicación*, 35, 68-77.

Werther, W. & Davis, K. (1991) *Administración de personal y recursos humanos*.

Editorial Mc Graw-Hill. México.

Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*; México: Editorial McGraw-Hill. 7° edición.

Zamora, G. (2009) *Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con su intención de permanecer en sus escuelas*. Docente de la Pontificia Universidad Católica de Chile; disponible en <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/387-1270-1-PB.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
INTERROGANTE PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	Variable independiente: Gestión del talento humano	Tipo de investigación: Básico o puro.
¿Cómo influye la gestión del talento humano en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020?	Determinar el nivel influencia de la gestión del talento humano en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.	La gestión del talento humano influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.	Dimensión e indicadores Desarrollo de las personas: Nivel de capacitación, nivel de desarrollo organizacional. Retención de las personas: Nivel de relación laboral, nivel de bienestar y calidad de vida. Recompensa de las personas: Nivel de incentivos, nivel de prestaciones y servicios.	Diseño de la investigación: No experimental  Ámbito de estudio: Colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú
INTERROGANTES ESPECÍFICAS	2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		Población: 1300 voluntarios.
¿Cómo influye el desarrollo de las personas en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020?	Determinar el nivel influencia del desarrollo de las personas en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.	El desarrollo de las personas influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.	Variable dependiente: Compromiso organizacional  Dimensión e indicadores Compromiso afectivo: Nivel de entrega laboral, nivel de orgullo. Compromiso de continuidad: Nivel de oportunidad laboral, nivel de esfuerzo e inversión. Compromiso normativo: Nivel de lealtad, nivel de comportamiento ético.	Muestra: 287 voluntarios  Técnicas de recolección de datos: Encuesta
¿Cómo influye la retención de las personas en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020?	Determinar el nivel influencia de la retención de las personas en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.	La retención de las personas influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.		Instrumentos: - Cuestionario sobre gestión del talento humano. - Cuestionario sobre compromiso organizacional.
¿Cómo influye la recompensa de las personas en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020?	Determinar el nivel influencia de la recompensa de las personas en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.	La recompensa de las personas influye significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020.		

## ANEXO 02: INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”

Estimado colaborador del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., el presente instrumento busca recoger sus opiniones sobre la gestión del talento humano que caracteriza a la entidad; los resultados a obtener son solamente académicos; por ello se le pide que conteste con sinceridad y marque con una X la opción que refleja su opinión.

1 = Muy en desacuerdo / nunca; 2 = En desacuerdo / casi nunca; 3 = Indiferente / a veces; 4 = De acuerdo / Casi siempre; 5 = Muy de acuerdo / siempre

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: a) Masculino    b) Femenino

Condición: a) Trabajador    b) Cesante

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>DESARROLLO DE LAS PERSONAS</b>						
1	El Programa de Voluntarios se caracteriza por impulsar la capacitación frecuente a sus colaboradores.					
2	El Programa de Voluntarios se caracteriza por promover la creatividad de sus colaboradores.					
3	Los colaboradores del Programa de Voluntarios tienen claridad del alineamiento estratégico de la organización (visión, misión, objetivos).					
4	Los colaboradores del Programa de Voluntarios son evaluados con la finalidad de motivarlos al ubicar los aspectos de mejora personal.					
5	En el Programa de Voluntarios se promueve frecuentemente la formación de equipos de trabajo.					
<b>RETENCIÓN DE LAS PERSONAS</b>						
6	En el Programa de Voluntarios se desarrollan actividades con frecuencia para promover las buenas relaciones entre colaboradores.					
7	En el Programa de Voluntarios se promueve que existan demostraciones afectivas entre colaboradores.					
8	El Programa de Voluntarios se caracteriza por promover valores en cada uno de los colaboradores.					

9	El Programa de Voluntarios se caracteriza por la vigilancia frecuente de la buena salud de los colaboradores.					
10	El Programa de Voluntarios se preocupa por la existencia de un entorno físico adecuado para poder colaborar.					
	<b>RECOMPENSA DE LAS PERSONAS</b>					
11	En el Programa de Voluntarios existe una política de trabajo que impulsa el recompensar a los colaboradores.					
12	En el Programa de Voluntarios se sabe reconocer la labor destacada de los colaboradores.					
13	En el Programa de Voluntarios se brinda servicios de asesoría legal a los colaboradores.					
14	En el Programa de Voluntarios se prioriza la retroalimentación respecto a la labor desarrollada.					
15	Los directivos del Programa de Voluntarios reconocen personalmente el esfuerzo de los colaboradores.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### CUESTIONARIO “COMPROMISO ORGANIZACIONAL”

Estimado colaborador del Programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., el presente instrumento busca medir su nivel de percepción sobre el compromiso organizacional existente; los resultados a obtener son solamente académicos; por ello se le pide que conteste con sinceridad y marque con una X la opción que refleja su opinión.

1 = Muy en desacuerdo / nunca; 2 = En desacuerdo / casi nunca; 3 = Indiferente / a veces;  
4 = De acuerdo / Casi siempre; 5 = Muy de acuerdo / siempre

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: a) Masculino    b) Femenino

Condición: a) Trabajador    b) Cesante

N°	ENUNCIADOS	1	2	3	4	5
<b>COMPROMISO AFECTIVO</b>						
1	El seguir colaborando en el Programa de Voluntarios durante mucho tiempo más me pone feliz.					
2	Los problemas existentes en el Programa de Voluntarios lo siento como míos.					
3	Considero que pertenezco al Programa de Voluntarios.					
4	Existe un aspecto sentimental fuerte con el Programa de Voluntarios.					
5	El Programa de Voluntarios personalmente tiene mucho significado para mí.					
<b>COMPROMISO DE CONTINUIDAD</b>						
6	El forma parte del Programa de Voluntarios es una cuestión de deseo y de necesidad.					
7	Reconozco que sería muy duro dejar el Programa de Voluntarios.					
8	Si dejara el Programa de Voluntarios, mi vida se vería afectada de forma significativa.					
9	Considero que existen otras opciones laborales, pero ellas no superan el formar parte del Programa de Voluntarios.					
10	Considero que he dado mucho de mí al Programa de Voluntarios.					
<b>COMPROMISO NORMATIVO</b>						
11	Reconozco que comparto los valores que impulsa el Programa de					

	Voluntarios.					
12	Reconozco que comparto los principios que impulsa el Programa de Voluntarios.					
13	Dejar el Programa de Voluntarios ahora no es lo adecuado.					
14	Si dejara el Programa de Voluntarios me sentiría culpable.					
15	El Programa de Voluntarios merece toda mi lealtad.					
16	Me agrada mucho formar parte del Programa de Voluntarios.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

#### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

##### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ESPINOSA ARENDA, ELIJAHUÍN  
 1.2. Grado Académico: DOCTOR  
 1.3. Profesión: INGENIERO  
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIátegui  
 1.5. Cargo que desempeña: COORDINADOR ESCUELA DE POSGRADO UPT-TACNA  
 1.6. Denominación del Instrumento: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
 1.7. Autor del instrumento: CARLOS HARQUE QUINTO  
 1.8. Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

##### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					4	25
<b>SUMATORIA TOTAL</b>						29

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN /ve - 001	Versión 00	Vigencia 2015

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 29
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, 19 Diciembre de 2019

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN Ivs - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ESPINOZA ATUNDA, ELIJABEGIN  
 1.2. Grado Académico: DOCTORA  
 1.3. Profesión: INGENIERO  
 1.4. Institución donde labora: Universidad José Carlos Mariátegui  
 1.5. Cargo que desempeña: Coordinadora de la Escuela de Posgrado F/2-TACNA  
 1.6. Denominación del Instrumento: COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
 1.7. Autor del instrumento: CARLOS MARQUEZ QUINTO  
 1.8. Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

#### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL					29	

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 29
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, 19 Diciembre 2019

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN Ite - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Pérez Umanzi, R. Luis Hasan
- 1.2. Grado Académico: Doctor en Educación
- 1.3. Profesión: Ingeniero Comercial
- 1.4. Institución donde labora: UNPTA
- 1.5. Cargo que desempeña: Presidente de Posgrado
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario de Evaluación del Talento Humano
- 1.7. Autor del instrumento: Con los Maestros Quenta
- 1.8. Programa de postgrado: Posgrado en Administración

### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL				29		

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
	Codificación CEN N° - 001	Versión 00	Vigencia 2015

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 95%
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, 19 / Diciembre / 2019



Firma

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN Ite - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Rivero Huanqui, Rivas Houston
- 1.2. Grado Académico: Doctor en Educación
- 1.3. Profesión: Ingeniero Comercial
- 1.4. Institución donde labora: UMSP
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente Pasado
- 1.6. Denominación del Instrumento:  
Cuestionario de Compromiso Organizacional
- 1.7. Autor del instrumento: Carlos Margueta Quinto
- 1.8. Programa de postgrado: Doctorado en Administración

### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					4	25
<b>SUMATORIA TOTAL</b>						29

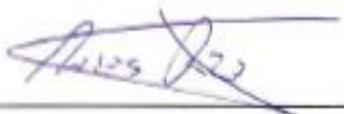
	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN Ipe - 001	Versión 00	Vigencia 2015

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 95%
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, 19 / Diciembre / 2018



Firma

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Carlos Flores Aguilar
- 1.2. Grado Académico: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
- 1.3. Profesión: LIC. EN ADMINISTRACIÓN
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.5. Cargo que desempeña: JEFE OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO
- 1.6. Denominación del Instrumento: QUESTIONARIO "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO"
- 1.7. Autor del instrumento: CARLOS FLORES AGUILAR
- 1.8. Programa de posgrado: DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					/
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					/
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					/
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					/
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					/
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					/
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>						30
<b>SUMATORIA TOTAL</b>						30

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
	Codificación CEIN No - 001	Versión 00	Vigencia 2016

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 30
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, 20 - dic - 2019

  
 Firma  
 DNI 06937686

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): LUIS ROSA, Inscripción Académica
- 1.2. Grado Académico: DE GRADO EN ADMINISTRACIÓN
- 1.3. Profesión: DR. EN ADMINISTRACIÓN
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.5. Cargo que desempeña: DR. DE LA CÁTEDRA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
- 1.6. Denominación del Instrumento: QUESTIONARIO "ECONOMÍA ORGANIZACIONAL"
- 1.7. Autor del instrumento: CARLOS MARQUEZ QUINTO
- 1.8. Programa de postgrado: DE GRADO EN ADMINISTRACIÓN

#### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					✓
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					✓
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					✓
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					✓
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					✓
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					✓
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>						30
<b>SUMATORIA TOTAL</b>						30

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEN fre - 001	Versión 00	Vigencia 2015

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 20
- 3.2. Opinión: FAVORABLE x DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, 20. Dic. 2019

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma  
 DNI 06737656.

## ANEXO 4: CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,942	15

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El Programa de Voluntarios se caracteriza por impulsar la capacitación frecuente a sus colaboradores.	57,34	95,078	0,697	0,938
El Programa de Voluntarios se caracteriza por promover la creatividad de sus colaboradores.	57,15	97,167	0,589	0,940
Los colaboradores del Programa de Voluntarios tienen claridad del alineamiento estratégico de la organización (visión, misión, objetivos).	57,16	96,573	0,691	0,938
Los colaboradores del Programa de Voluntarios son evaluados con la finalidad de motivarlos al ubicar los aspectos de mejora personal.	57,31	93,750	0,718	0,937
En el Programa de Voluntarios se promueve frecuentemente la formación de equipos de trabajo.	57,06	96,507	0,667	0,939
En el Programa de Voluntarios se desarrollan actividades con frecuencia para promover las buenas relaciones entre colaboradores.	57,30	92,513	0,781	0,936

En el Programa de Voluntarios se promueve que existan demostraciones afectivas entre colaboradores.	57,26	92,929	0,786	0,936
El Programa de Voluntarios se caracteriza por promover valores en cada uno de los colaboradores.	57,15	93,233	0,740	0,937
El Programa de Voluntarios se caracteriza por la vigilancia frecuente de la buena salud de los colaboradores.	57,32	93,062	0,712	0,937
El Programa de Voluntarios se preocupa por la existencia de un entorno físico adecuado para poder colaborar.	57,22	95,327	0,653	0,939
En el Programa de Voluntarios existe una política de trabajo que impulsa el recompensar a los colaboradores.	57,64	93,232	0,644	0,939
En el Programa de Voluntarios se sabe reconocer la labor destacada de los colaboradores.	57,21	93,037	0,771	0,936
En el Programa de Voluntarios se brinda servicios de asesoría legal a los colaboradores.	57,71	94,266	0,566	0,942
En el Programa de Voluntarios se prioriza la retroalimentación respecto a la labor desarrollada.	57,33	92,350	0,766	0,936
Los directivos del Programa de Voluntarios reconocen personalmente el esfuerzo de los colaboradores.	57,17	93,893	0,742	0,937

---

## CUESTIONARIO “COMPROMISO ORGANIZACIONAL”

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,933	16

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El seguir colaborando en el Programa de Voluntarios durante mucho tiempo más me pone feliz.	62,22	96,859	0,636	0,930
Los problemas existentes en el Programa de Voluntarios lo siento como míos.	62,33	96,608	0,645	0,930
Considero que pertenezco al Programa de Voluntarios.	62,37	95,807	0,605	0,931
Existe un aspecto sentimental fuerte con el Programa de Voluntarios.	62,26	93,387	0,730	0,927
El Programa de Voluntarios personalmente tiene mucho significado para mí.	62,24	93,988	0,752	0,927
El forma parte del Programa de Voluntarios es una cuestión de deseo y de necesidad.	62,38	94,148	0,710	0,928
Reconozco que sería muy duro dejar el Programa de Voluntarios.	62,43	94,078	0,715	0,928
Si dejara el Programa de Voluntarios, mi vida se vería afectada de forma significativa.	62,85	93,464	0,608	0,931

Considero que existen otras opciones laborales, pero ellas no superan el formar parte del Programa de Voluntarios.	62,59	93,452	0,686	0,929
Considero que he dado mucho de mí al Programa de Voluntarios.	62,52	93,352	0,692	0,928
Reconozco que comparto los valores que impulsa el Programa de Voluntarios.	62,18	96,789	0,661	0,929
Reconozco que comparto los principios que impulsa el Programa de Voluntarios.	62,06	97,594	0,659	0,930
Dejar el Programa de Voluntarios ahora no es lo adecuado.	62,49	93,839	0,647	0,930
Si dejara el Programa de Voluntarios me sentiría culpable.	62,91	94,079	0,540	0,934
El Programa de Voluntarios merece toda mi lealtad.	62,20	95,797	0,655	0,929
Me agrada mucho formar parte del Programa de Voluntarios.	62,10	95,274	0,734	0,928

---

**ANEXO 5: CARTA DE AUTORIZACION**

Lima, 06 de noviembre del 2019

**Señor**  
**Hugo Calizaya Calizaya**  
**Director de la Escuela de Post Grado**  
**Universidad Privada de Tacna**  
Presente. –

Estimado Señor Calizaya:

Me dirijo a usted para expresarle nuestro cordial saludo y a la vez presentarle a **Fundación Telefónica del Perú**, institución sin fines de lucro que, desde hace 20 años, mantiene el compromiso de participar activamente en la construcción de una sociedad más inclusiva, desarrollando programas sociales y culturales.

En ese sentido el **Programa de Empleabilidad e Innovación Educativa "Conecta Empleo"**, liderado por mi persona, otorgará todas las facilidades para que el Sr. Carlos Gustavo Márquez Quinto con DNI 00474183 desarrolle el **Curso de Taller de Investigación** con la investigación del Proyecto "**Gestión del Talento Humano sobre el Compromiso Organizacional percibida por los colaboradores del Programa de Telefonía del Perú S.A.A.**" en la ciudad de Tacna.

Sin otro particular y agradeciendo de antemano la atención brindada a la presente, hago propicia la oportunidad para reiterarle los sentimientos de mi especial consideración y deferente estima.

Atentamente,



LEYLA PEREA GUERRERO  
Jefa del Programa Voluntarios  
FUNDACIÓN TELEFÓNICA DEL PERÚ

**Leyla Perea Guerrero**  
Jefe del Programa de Empleabilidad  
e Innovación Educativa "Conecta Empleo"  
Fundación Telefónica