

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL**



**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPROMISO LABORAL DE  
LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN DE TRABAJO Y PROMOCIÓN  
DEL EMPLEO DE LA CIUDAD DE TACNA, AÑO 2025.**

**TESIS:**

**PRESENTADA POR:**

Bach. VÍCTOR EDISON CRUZ CCALLOMAMANI

ORCID: 0009-0006-2275-055X

Asesor:

Dra. AMELIA CRISTINA MAMANI HUANCA

ORCID: 0000-0003-2936-912X

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO COMERCIAL

**TACNA – PERÚ**

**2025**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **Víctor Edison Cruz Ccallomamani**, en calidad de: Egresado de la Escuela Profesional de **Ingeniería Comercial** de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI **71231246** Soy autor de la tesis titulada: ***“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPROMISO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE LA CIUDAD DE TACNA, AÑO 2025”***, teniendo como asesor a la ***Dra. Amelia Cristina Mamani Huanca***.

DECLARO BAJO JURAMENTO:

- Ser el único autor del texto entregado para obtener el **Título profesional de Ingeniero Comercial**, y que tal texto no ha sido plagiado, ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual, como tal no atento contra derecho de terceros.
- Declaro, que la tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones,

reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que  
encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o trabajo de investigación.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación  
haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi  
acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de  
Tacna.

Tacna, 18 de Noviembre del 2025



---

Bach. Víctor Edison Cruz Ccallomamani

DNI: 71231246

## DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios, ya que, gracias a él, eh logrado concluir mi carrera.

A mis padres, ya que ellos siempre estuvieron a mi lado, brindándome su apoyo y sus consejos para ser de mí una mejor persona.

En memoria de mi padre, quien me enseñó que los sueños se persiguen con determinación y trabajo duro.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Privada de Tacna, por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mis profesores que, durante toda la carrera profesional, me brindaron sus consejos, enseñanzas y, en especial, su amistad, porque todos han aportado con un granito de arena en mi formación.

## Tabla de Contenido

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	vii
CAPÍTULO I .....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	8
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.2.1. Problema Principal.....	9
1.2.2. Problema Secundario .....	10
1.3.4. Importancia .....	12
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.4.4. Objetivo General.....	14
1.4.5. Objetivos Específicos.....	14
1.5.1. Hipótesis general.....	15
1.5.2. Hipótesis específicas .....	15
CAPÍTULO II.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. ANTECEDENTES .....	16
2.1.1. Internacionales .....	16
2.1.2. Nacionales.....	18
2.1.3. Locales .....	20
2.2. BASES TEÓRICO - CIENTÍFICAS .....	22
2.2.1. Gestión del talento humano.....	22
2.2.2. Compromiso laboral.....	39
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	50
CAPÍTULO III.....	54
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	54

3.1. Tipo de investigación.....	54
3.2. Nivel de investigación.....	54
3.3. Diseño de investigación .....	54
3.4. Población y muestra del estudio.....	54
3.5. VARIABLES .....	55
3.5.1. Identificación de la variable 1 .....	55
3.5.2. Identificación de la variable 2.....	56
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	57
3.6.1. Técnica.....	57
3.6.2. Instrumento .....	57
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	60
CAPÍTULO IV.....	61
RESULTADOS.....	61
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO .....	61
4.3. PRUEBA ESTADÍSTICA .....	73
4.3.1. Prueba de normalidad.....	73
4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	74
DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	79
CONCLUSIONES .....	82
RECOMENDACIONES.....	84
REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA.....	86
APENDICE.....	93

## RESUMEN

En la presente investigación denominada “la gestión del talento humano y el compromiso laboral de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025. Cuyo objetivo fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025. Respecto a su metodología, la investigación fue de tipo básica, de nivel correlacional, de diseño no experimental, compuesta por una muestra de 72 trabajadores a los cuales se les aplicó instrumentos en una escala de Likert para medir la gestión del talento humano y el compromiso laboral. Se logró concluir que existe un P-valor de 0.000 siendo menor al 0.5% o 0.05 (0.01/2), dado que se trata de un test bilateral, al respecto se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, aceptando la hipótesis del investigador, el cual refiere que se comprueba la hipótesis del investigador, asimismo, se evidencia que la correlación entre las variables es del 0.919.

**Palabras claves:** Compromiso laboral, gestión del talento humano, compromiso normativo, reclutamiento.

## ABSTRACT

In the present research called "human talent management and the work commitment of the workers of the Directorate of Labor and Employment Promotion of the city of Tacna, year 2025. Whose objective was to determine the relationship between human talent management and the work commitment of the workers of the Directorate of Labor and Employment Promotion of the city of Tacna, year 2025. Regarding its methodology, the research was of a basic type, of correlational level, of non-experimental design, composed of a sample of 72 workers to whom instruments were applied on a Likert scale to measure human talent management and work commitment. It was concluded that there is a P-value of 0.000 being less than 0.5% or 0.05 (0.01/2), given that it is a bilateral test, in this regard the decision is made to reject the null hypothesis, accepting the researcher's hypothesis, which states that the researcher's hypothesis is confirmed, likewise, it is evident that the correlation between the variables is 0.919.

**Keywords:** Employee engagement, human talent management, regulatory commitment, recruitment.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

“La gestión del talento humano es el ciclo de contratación y formación de empleados que tiene como objetivo mantenerlos en una organización”. El proceso es perpetuo, ya que implica el cultivo de un personal de calidad excepcional. (Fonseca, 2022).

“Es un factor que influye en el sentido de responsabilidad de los empleados de una empresa, tanto con la labor que desempeñan como con las metas y valores de la organización” (Puentes, 2021).

Los estudios sobre la gestión del talento humano y la productividad laboral muestran que el 61,7% de los empleados percibe que su empresa se preocupa por fortalecer sus habilidades técnicas y competencias profesionales. Asimismo, el 64,3% manifestó que su organización fomenta el intercambio de conocimientos entre compañeros, y el 60,0% señaló que su institución les ofrece oportunidades para desarrollar una nueva visión organizacional y demuestra interés en la retención del personal. Por otro lado, el 40,0% indicó que su organización solo en ocasiones reconoce o recompensa el aprendizaje continuo y el compartir conocimientos. De manera similar, el 35,7% considera que este tipo de prácticas ocurre esporádicamente, mientras que el 32,9% opina que compartir información contribuye a ampliar y mejorar la comprensión personal (Castro & Delgado, 2020).

De acuerdo con otra investigación enfocada en la gestión del talento humano y el desempeño laboral, el 63,33% de los encuestados consideró que el nivel alcanzado era aceptable, mientras que el 33,33% opinó que dicha práctica se realizaba con frecuencia, y solo el 3,34% la evaluó como muy adecuada. En contraste, el 36,67% de los participantes manifestó no sentirse satisfecho con su propio rendimiento (Peralta, 2018).

El principal objetivo de la Dirección de Trabajo y Desarrollo Laboral de Tacna es consolidarse como una institución destacada en el ámbito de la gestión laboral y el desarrollo del empleo. El objetivo es poseer capacidades avanzadas para ejecutar eficazmente políticas e iniciativas que creen y mejoren las perspectivas de empleo, fomenten el espíritu empresarial, aboguen por la seguridad social y promuevan la formación profesional. Pero se ha visto que el compromiso de los trabajadores suele darse de una manera no eficiente, capaz puede ser porque los procesos de gestión no se están aplicando adecuadamente.

El propósito de esta investigación es identificar la relación que existe entre las distintas dimensiones de la gestión de recursos humanos y el nivel de compromiso laboral demostrado por los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna durante el año 2025.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### ***1.2.1. Problema Principal***

¿Cuál es la vinculación existente entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral de los colaboradores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna durante el año 2025?

### **1.2.2. Problema Secundario**

- a) ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento humano con el compromiso afectivo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna durante el año 2025?
- b) ¿Qué vínculo existe entre la gestión del talento humano y el compromiso de continuidad de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna en el año 2025?
- c) ¿Cómo se asocia la gestión del talento humano con el compromiso normativo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna en el año 2025?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Justificación Teórica**

La presente investigación encuentra su justificación teórica en el análisis de dos constructos esenciales dentro del ámbito de la gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional: la gestión del talento humano y el compromiso laboral. Diversos estudios respaldan la relevancia de una gestión eficaz del talento humano como factor determinante para el éxito de las organizaciones, al influir positivamente en la productividad, la retención del personal y la satisfacción de los trabajadores.

De igual modo, el compromiso laboral ha sido ampliamente investigado debido a su importancia en la comprensión de las actitudes y conductas favorables en el entorno laboral. En este sentido, el modelo propuesto por Allen y Meyer (1990) plantea tres dimensiones del

compromiso afectivo, de continuidad y normativo, cada una con implicaciones específicas en la relación que se establece entre el colaborador y la organización.

Este estudio busca contribuir a la teoría existente al examinar la relación específica entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral en un contexto particular: el sector público en la ciudad de Tacna. Al explorar esta relación en la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo, se espera generar conocimiento que pueda enriquecer los modelos teóricos existentes y proporcionar una comprensión más profunda de cómo las prácticas de gestión del talento influyen en el compromiso de los trabajadores en este tipo de instituciones.

### **1.3.2. Justificación Metodológica**

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se justifica por su enfoque en la recopilación y análisis de datos que permitirán establecer la relación entre las variables de estudio. Se utilizará un diseño de investigación no experimental de tipo correlacional-causal, lo que permitirá identificar la magnitud y dirección de la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral. Las escalas utilizadas para medir la gestión del talento humano considerarán dimensiones clave como la selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensaciones y desarrollo de carrera, mientras que las escalas para el compromiso laboral abordarán sus dimensiones afectivas, de continuidad y normativa. El uso de estos instrumentos permitirá la cuantificación de las variables y la aplicación de técnicas estadísticas inferenciales, como el análisis de correlación y regresión, para probar las hipótesis planteadas.

La elección de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna como universo de estudio permitirá obtener una muestra representativa de trabajadores del sector público, lo que facilitará la generalización de los hallazgos a poblaciones similares, con las debidas consideraciones. La rigurosidad en el diseño metodológico, desde la selección de la

muestra hasta el análisis de datos, asegurará la solidez de los resultados y la validez de las conclusiones obtenidas.

### **1.3.3. Justificación Social**

Un elevado nivel de compromiso laboral entre los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna puede reflejarse en una mejora significativa en la calidad de los servicios públicos que esta institución ofrece a la ciudadanía. Los colaboradores comprometidos suelen mostrar mayores niveles de productividad, innovación y proactividad, lo que contribuye al aumento de la eficiencia y efectividad organizacional.

Para la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo, los resultados obtenidos en esta investigación pueden constituir una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la gestión del talento humano. Al reconocer cuáles son las prácticas de gestión que inciden con mayor fuerza en el compromiso laboral, la entidad estará en condiciones de diseñar e implementar políticas y programas más eficaces orientados a la atracción, retención y motivación de su personal.

Finalmente, desde una perspectiva más amplia, la investigación contribuye al bienestar de la sociedad tacneña al promover un mejor funcionamiento de una entidad pública clave para el desarrollo económico y social.

### **1.3.4. Importancia**

El estudio sobre la gestión del talento humano y el compromiso laboral en la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna reviste una gran relevancia debido a diversas razones interrelacionadas que inciden directamente en la eficiencia de la institución, el bienestar de sus trabajadores y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

En primer lugar, dentro del sector público, la gestión del talento humano cobra una importancia especial, ya que constituye un factor determinante para optimizar el desempeño institucional y garantizar que los servidores públicos actúen con compromiso, eficiencia y orientación al servicio. Una gestión del talento humano efectiva asegura que la entidad cuente con el personal idóneo, capacitado y motivado para cumplir con su misión. En el caso de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo, esto significa tener profesionales comprometidos con la formulación de políticas laborales, la supervisión del cumplimiento de los derechos de los trabajadores y la facilitación de oportunidades de empleo, lo cual es crucial para el desarrollo socioeconómico de la región de Tacna.

Segundo, el compromiso laboral es un factor determinante en la productividad y el clima organizacional. Los empleados comprometidos no solo cumplen con sus tareas, sino que van más allá, aportando ideas, mejorando procesos y demostrando una mayor lealtad a la institución. Esto se traduce en una reducción del ausentismo, una menor rotación de personal y una mayor calidad en el servicio ofrecido a los ciudadanos. Para una institución como la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo, que maneja asuntos tan sensibles como los conflictos laborales y la inserción de personas al mercado de trabajo, contar con un personal altamente comprometido es fundamental para mantener la confianza pública y la efectividad en su gestión.

En tercer lugar, la conexión entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral constituye un ciclo virtuoso. Cuando una institución destina esfuerzos y recursos al desarrollo de su personal mediante programas de capacitación, evaluaciones de desempeño equitativas, oportunidades de crecimiento profesional y un entorno laboral adecuado, los colaboradores perciben reconocimiento y aprecio, lo que fortalece su compromiso con la organización. Esta investigación tiene como propósito identificar cuáles son los elementos de la gestión del talento humano que ejercen una mayor influencia en el compromiso de los trabajadores de la Dirección

de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, aportando información valiosa para el perfeccionamiento continuo de sus prácticas internas.

Finalmente, los hallazgos de este estudio tienen una aplicabilidad directa y práctica. Al comprender mejor cómo se relacionan estas dos variables, la Dirección podrá diseñar e implementar estrategias más efectivas para atraer, retener y motivar a su personal. Esto no solo beneficia a los trabajadores al mejorar su satisfacción y desarrollo profesional, sino que también optimiza el rendimiento de la institución, lo que en última instancia se traduce en un mejor servicio para la ciudadanía de Tacna, contribuyendo al bienestar social y económico de la región. En un año como el 2025, con los desafíos socioeconómicos que enfrenta la región, optimizar el rendimiento de las instituciones públicas es más crucial que nunca.

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

##### ***1.4.4. Objetivo General***

Analizar la relación existente entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna durante el año 2025.

##### ***1.4.5. Objetivos Específicos***

- a) Analizar la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso afectivo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna en el año 2025.
- b) Examinar la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso de continuidad de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna durante el año 2025.

- c) Identificar la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso normativo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna en el año 2025.

## **1.5 HIPÓTESIS**

### **1.5.1. Hipótesis general**

Se plantea que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna durante el año 2025.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

- a) Se plantea que la gestión del talento humano mantiene una relación significativa con el compromiso afectivo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna en el año 2025.
- b) Se propone que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el compromiso de continuidad de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna durante el año 2025.
- c) Se plantea que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso normativo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna en el año 2025

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

##### 2.1.1. *Internacionales*

Gaspar (2021), en su artículo “La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas”. La gestión del talento humano y su impacto en el rendimiento de los empleados fueron los focos de esta investigación por su importancia para el éxito de la empresa. En el estudio se utilizó sobre todo la investigación documental con un diseño experimental. Se destacó la importancia de la gestión de los recursos humanos para el éxito probado de la organización.

Por su parte, Castro y Delgado (2020), en su artículo “Gestión del talento humano en el desempeño laboral, proyecto especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020”, buscaban identificar un modelo de gestión del talento humano capaz de impulsar la productividad. Para esto, realizaron un estudio simple, descriptivo y transversal. De acuerdo con las observaciones del equipo del PEHCBM, la capacitación y los incentivos al desempeño resultan ser los mecanismos más efectivos para mejorar el rendimiento de los empleados y garantizar una gestión óptima de su talento.

García (2019), en su investigación titulada “Gestión de talento humano para incrementar el nivel de desempeño laboral de la empresa Ateneo S.A. de Babahoyo”, tuvo como objetivo mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa Ateneo. Para ello, empleó un diseño no experimental con un enfoque exploratorio, y 17 participantes completaron las encuestas. Tanto el desempeño laboral como la gestión del talento humano han sido

ampliamente estudiados en la teoría y la investigación, lo que facilitó la profundización en el tema y brindó un respaldo sólido a las soluciones propuestas. Diversos autores han contribuido al entendimiento del área, y el Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto por García es una adaptación basada en estas investigaciones previas.

Ahmed, I., Nawaz, M. M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z., y Usman, A. (2010), en su estudio titulado *Effects of motivational factors on employees job satisfaction: A case study of University of the Punjab*, realizado en Pakistán, examinaron la relación entre diversos factores de gestión del talento humano —como recompensas, desarrollo profesional y liderazgo— y el compromiso laboral de los empleados universitarios del sector público. Los resultados mostraron una correlación positiva entre la implementación de una gestión estratégica del talento humano y niveles más altos de satisfacción y compromiso organizacional.

Asimismo, González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006), en la investigación titulado *Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles*, realizado en España, analiza el compromiso laboral en organizaciones públicas, especialmente en servicios sociales, empleando el modelo de Schaufeli y Bakker (2004) sobre engagement. Se encontró que los niveles de compromiso laboral están directamente asociados con la percepción de apoyo organizacional, liderazgo transformacional y desarrollo profesional, elementos vinculados a una gestión efectiva del talento humano.

Conclusión relevante: Se concluye que el fortalecimiento de la gestión del talento humano incide positivamente en el compromiso de los trabajadores, especialmente cuando se favorece la capacitación continua y el reconocimiento laboral.

Conclusión destacable: La gestión de recursos humanos que se centra en la motivación y el desarrollo de los empleados tiene un efecto significativo en el fortalecimiento del compromiso laboral.

### **2.1.2. Nacionales**

Aguilera (2023), en su investigación “La gestión del talento humano y el compromiso laboral en la Municipalidad distrital de Uchiza, 2023”. Investigar la conexión entre la GRH y la dedicación al trabajo en el Ayuntamiento fue el objetivo principal de la investigación. La investigación utilizó una escala de Likert para evaluar ambas variables. Adoptó una metodología directa, correlacional y no experimental y encuestó a un total de 97 trabajadores. Los resultados de la Municipalidad Distrital de Uchiza, 2023 demuestran una asociación sólida entre la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y el compromiso de los empleados. La asociación es evidente según el coeficiente de correlación de Pearson, que tiene un valor de 0,973, lo que indica una fuerte correlación positiva.

Por su parte, Mamani (2022), en la investigación “Gestión del talento humano y compromiso organizacional en los colaboradores del Hospital Lucio Aldazaba Pauca, Puno 2021”, buscó determinar si existía una correlación entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los trabajadores del hospital. Para ello, se empleó un diseño correlacional y no experimental, encuestando a 110 colaboradores mediante cuestionarios con escala Likert. Los resultados del análisis chi-cuadrado indicaron una relación estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional, con un valor de  $p = 0,000$ , inferior a 0,05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0).

Soto, R. J. (2020), en su investigación “Gestión del talento humano y compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres, Lima”, desarrollada en la Universidad César Vallejo, señala que su estudio de tipo cuantitativo correlacional examinó la relación entre diversas prácticas de gestión del talento humano — como capacitación, evaluación del desempeño y reconocimiento— y el compromiso

organizacional. Los hallazgos mostraron una correlación directa y significativa entre estas variables.

Mautino (2020), en su estudio titulado “Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao”, tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión de recursos humanos y el nivel de dedicación de los empleados hacia la universidad. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, con un diseño transversal no experimental de tipo correlacional. La muestra estuvo conformada por 280 trabajadores, y los datos se recolectaron a través de cuestionarios aplicados con una escala de Likert. Los resultados mostraron que el programa de Gestión del Talento Humano implementado en la Universidad Nacional del Callao en 2017 está estrechamente vinculado con el grado de compromiso que los colaboradores manifiestan hacia la institución.

Por su parte, Ramírez, J. F. (2018), en su trabajo “Gestión del talento humano y compromiso laboral en los trabajadores del Gobierno Regional del Callao”, realizado en la Universidad Nacional Federico Villarreal, analizó cómo distintas dimensiones de la gestión del talento humano —reclutamiento, capacitación, evaluación y motivación— afectan el nivel de compromiso laboral. Los resultados indicaron que el desarrollo de competencias técnicas y el liderazgo tienen un efecto directo en la mejora del compromiso afectivo y normativo de los trabajadores.

Conclusión destacable: La profesionalización y el perfeccionamiento continuo de los procesos de gestión del talento humano contribuyen al fortalecimiento del compromiso laboral en entornos municipales.

Conclusión relevante: La implementación eficiente de políticas de gestión humana mejora significativamente el compromiso institucional en entidades públicas.

### **2.1.3. Locales**

Esteba y Alvarez (2023), en su investigación “Gestión del talento humano y el compromiso organizacional del personal de Promart Moquegua, 2022”. Su propósito era determinar si existía una correlación entre las prácticas de gestión de recursos humanos de Promart y la dedicación de los empleados a la empresa. El estudio utilizó un enfoque básico, correlacional y no experimental y administró cuestionarios a 89 trabajadores como muestra. Dado que la sig. bilateral es inferior a  $0,05 > 0,00$ , podemos aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la nula, lo que indica una fuerte relación entre las dos variables.

Mamani, M. T. (2022), en su estudio “Gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza – Tacna”, realizado en la Universidad Privada de Tacna, analizó el impacto de la gestión del talento humano en el desempeño y compromiso de los trabajadores. Los resultados indicaron que prácticas como la inducción, la capacitación continua y el reconocimiento formal contribuyen significativamente a fortalecer el compromiso laboral, especialmente en contextos institucionales con recursos limitados.

Por su parte, Cárdenas, A. R. (2021), en su investigación “Compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – Tacna”, desarrollada en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, centró su análisis en los empleados de dicha institución. Se identificó un nivel moderado de compromiso organizacional y se evidenció la necesidad de fortalecer las prácticas de desarrollo profesional y reconocimiento para incrementar el sentido de pertenencia de los trabajadores.

Por su parte, Márquez (2021), en la investigación “Influencia de la gestión del talento humano en el compromiso organizacional de los colaboradores del programa Voluntarios Telefónica del Perú S.A.A., 2020”, se propuso determinar cómo la gestión del talento humano

afecta el compromiso organizacional del personal involucrado en los programas de voluntariado telefónico en Perú. El estudio utilizó un diseño no experimental, básico y explicativo, encuestando a 297 trabajadores para recoger su percepción sobre ambos factores. Los hallazgos, con un valor chi-cuadrado de 171,784 y  $p = 0,000$ , indicaron que la gestión del talento humano influye de manera significativa en el compromiso organizacional, y que todos los componentes de la gestión del talento humano tienen un impacto en esta variable.

Caqui y Gonzales (2020), en su estudio “Gestión del talento humano y engagement laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, año 2019”, tuvieron como objetivo analizar la relación entre la gestión del talento humano y el entusiasmo laboral de los empleados. La investigación adoptó un diseño no experimental, fundamental y correlacional, aplicándose a una muestra de 160 trabajadores que completaron cuestionarios con escala Likert. Los resultados revelaron una relación significativa entre la gestión del talento humano y el nivel de compromiso laboral de los empleados ( $Rho = 0,635$ ;  $p = 0,001$ ).

Conclusión destacable: La gestión del talento humano enfocada en la formación y motivación del personal mejora tanto el desempeño como el compromiso laboral en los gobiernos locales.

Conclusión relevante: El compromiso laboral de los trabajadores públicos se ve afectado por la percepción de justicia organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional.

## **2.2. BASES TEÓRICO - CIENTÍFICAS**

### **2.2.1. *Gestión del talento humano***

#### **2.2.1.1. Definición**

Cortés (2021), es el “esfuerzo sistémico y planificado para atraer, retener, desarrollar y motivar a los empleados y gerentes altamente calificados”. En pocas palabras, incluirá todas las tácticas dirigidas a construir, fomentar y mejorar la aptitud humana.

Fonseca (2022), “La gestión del talento humano es el ciclo de contratación y formación de empleados que tiene como objetivo mantenerlos en una organización”. El proceso es perpetuo, ya que implica el cultivo de un personal de calidad excepcional.

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

El análisis de la evolución de la gestión del talento humano requiere, en primera instancia, reconocer que dicha evolución está condicionada por el enfoque histórico adoptado para su estudio. En esta línea, pueden distinguirse al menos cinco perspectivas principales que explican su desarrollo a lo largo del tiempo (véase tabla 1). A lo largo de las últimas décadas, los enfoques, prioridades, ejes de atención y modelos vinculados a la gestión del personal han experimentado transformaciones significativas, especialmente en lo que respecta a la concepción del recurso humano. Este ha dejado de percibirse únicamente como un gasto organizacional, para ser considerado un recurso estratégico clave. En este nuevo paradigma, el talento humano se reconoce como una fuente fundamental de ventajas competitivas sostenibles, desempeñando un rol decisivo en el logro de las metas estratégicas de las organizaciones. Esta perspectiva resalta el compromiso organizacional como un elemento central en la creación de valor. De acuerdo con Merina Ferreira (2006), esta visión se complementa con el modelo de gestión por competencias, lo que implica una intervención tanto en las conductas laborales

(desempeño) como en las actitudes de los colaboradores (nivel de compromiso con la organización).

Por otro lado, la evolución de la gestión del talento humano en las organizaciones ha estado estrechamente vinculada con el desarrollo de las distintas escuelas del pensamiento organizacional. En sus primeras etapas, la atención se centró primordialmente en la "tarea", para luego orientarse hacia la "estructura organizacional". Posteriormente, la influencia de la psicología marcó un cambio significativo al poner el foco en "las personas", considerando sus comportamientos, actitudes y motivaciones. A partir del período de posguerra, emergieron nuevas orientaciones, destacándose dos ejes clave: la "tecnología" y el "entorno" o "medio ambiente". A lo largo de la década de 1970, estas corrientes evolucionaron en paralelo con la aparición de diversas "tendencias del management", hasta consolidarse finalmente dentro de un marco global dominado por la "competitividad" y los procesos de "globalización" (véase tabla 1).

Tabla 1

*Desarrollo de la gestión del talento humano*

<b>Autor</b>	<b>Enfoque</b>
Taylor	<i>Énfasis en la tarea</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las tareas debían ser ejecutadas por obreros y empleados.</li> <li>La administración científica.</li> </ul>
Fayol	<i>Énfasis en la estructura organizacional</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc.</li> </ul>
Mc Gregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet	<i>Énfasis en las personas</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teorías X y Y (falta de responsabilidad vs. desarrollo del potencial).</li> <li>Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral.</li> </ul>
	<i>Énfasis en la tecnología</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura.</li> </ul>
	<i>Énfasis en el medio ambiente</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad social empresarial.</li> </ul>
Tendencias administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad total/ <i>Benchmarking</i>/ Reingeniería/ Justo a tiempo/ <i>Empowerment</i>/ Quinta Disciplina (Senge (1995), <i>Organizaciones que aprenden</i>)/ <i>Cinco "S"</i>/ <i>Downsizing</i>/ <i>Outplacement</i> (desvinculación asistida)/ <i>Hoshin Kanri</i> (administración por políticas)/ <i>Coaching</i>/ <i>Outsourcing</i>.</li> </ul>
Cinco modelos del comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autocrático.</li> <li>De custodia.</li> <li>De apoyo.</li> <li>Colegiado.</li> <li>De sistemas.</li> </ul>

Nota: Prieto Herrera (2008) y otros autores.

### 2.2.1.3. Modelos de gestión del talento humano

#### a. Modelo Tradicional o Burocrático

Este modelo, vigente durante gran parte del siglo XX, considera al trabajador como un recurso más dentro del proceso productivo. Está centrado en funciones administrativas como la contratación, control disciplinario, pago de salarios y cumplimiento normativo. Se asocia con estructuras jerárquicas rígidas y procesos estandarizados, sin una visión estratégica del talento humano.

Este modelo responde a una lógica taylorista-fordista, donde predomina el control externo sobre la motivación interna y no se reconoce al trabajador como generador de valor (Chiavenato, 2011).

#### b. Modelo de Gestión por Competencias

Surge como respuesta a las limitaciones del modelo tradicional, focalizándose en identificar, desarrollar y evaluar las competencias individuales requeridas por la organización para alcanzar sus objetivos. Este modelo permite alinear los perfiles de los colaboradores con los requerimientos estratégicos mediante procesos como la evaluación por desempeño, planes de desarrollo personalizados y formación continua.

"La gestión por competencias permite una visión integradora del desarrollo organizacional, articulando conocimiento, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño" (Alles, 2008, p. 57).

### c. Modelo Estratégico

Este modelo integra la gestión del talento humano al diseño e implementación del plan estratégico organizacional. Reconoce a las personas como activos estratégicos y promueve prácticas que generan ventajas competitivas sostenibles, como el liderazgo transformacional, la cultura organizacional orientada a resultados y la gestión del cambio.

Según Ulrich (1997), "la gestión del talento humano debe ser un socio estratégico que contribuya al éxito de la organización, mediante el alineamiento entre las prácticas de RR.HH. y la estrategia del negocio".

### d. Modelo de Gestión por Valores

Este modelo promueve una cultura organizacional basada en valores compartidos como la confianza, el respeto, la integridad y la responsabilidad. Busca fortalecer el compromiso y la identidad de los trabajadores con la misión y visión institucional, generando sentido de pertenencia y motivación intrínseca.

"Los valores son la base sobre la cual se construyen relaciones sostenibles entre las personas y la organización" (Dolan & García, 2002, p. 84).

### e. Modelo de Gestión del Talento 4.0

Este modelo responde a los desafíos de la Cuarta Revolución Industrial y la transformación digital. Incorpora tecnologías como la inteligencia artificial, Big Data y plataformas colaborativas para gestionar el talento en entornos dinámicos, flexibles y centrados en la innovación. Prioriza la experiencia del empleado, el aprendizaje continuo y la adaptabilidad.

"La gestión del talento 4.0 implica un cambio de paradigma que reconoce la necesidad de organizaciones líquidas y centradas en el aprendizaje organizacional continuo" (Silva, 2020).

#### f. Modelo de Gestión Humanista

Este enfoque pone en el centro a la persona, reconociendo su dignidad, autonomía y capacidad de autorrealización. Parte de teorías motivacionales (como Maslow o Herzberg) y enfatiza el bienestar laboral, la salud mental, el equilibrio vida-trabajo y el liderazgo empático.

"Una gestión humanista del talento no solo mejora el clima laboral, sino que contribuye al desarrollo integral del ser humano en contextos laborales" (Morin, 2014).

#### 2.2.1.4. Procedimiento de la gestión del talento humano

El presente estudio adopta una perspectiva tradicional de la gestión del talento humano, analizando sus procesos fundamentales que contribuyen al desarrollo de las operaciones organizacionales. Según Chiavenato (2008), citado por Jara, Asmat, Alberca y Medina (2018), estos procesos se enfocan en:

1. **Reclutamiento:** Es el procedimiento mediante el cual la organización informa al mercado laboral sobre los puestos disponibles, promoviendo la postulación de candidatos. Este proceso implica una comunicación bidireccional para atraer a aspirantes que posteriormente serán considerados para ocupar las vacantes.
2. **Selección:** Consiste en escoger a los individuos más capacitados para integrarse a la organización. Este proceso se desarrolla en varias etapas que permiten evaluar distintas

opciones, siendo fundamental analizar los resultados de las decisiones para conocer tanto los costos operativos como los beneficios generados.

- 3. Capacitación:** La capacitación constituye un proceso sistemático orientado a mejorar el comportamiento de los individuos con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Tanto la formación como el desarrollo profesional son actividades educativas diseñadas para influir positivamente en la conducta de las personas mediante cuatro tipos de cambio: la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de habilidades, la modificación de actitudes y la generación de nuevas ideas.
- 4. Recompensa:** La recompensa o remuneración hace referencia al reconocimiento y retribución que recibe una persona por los servicios prestados. Esta puede expresarse en incentivos tanto monetarios como no monetarios. Los incentivos económicos se dividen en directos como salarios, bonificaciones, premios o comisiones e indirectos, que comprenden beneficios adicionales como vacaciones, licencias pagadas o primas. La remuneración se refiere al acto de retribuir, recompensar o reconocer los servicios de alguien. La forma predominante de compensación es la remuneración. Existen incentivos monetarios y no monetarios.
- 5. Evaluación del desempeño:** Este proceso se encarga de valorar el rendimiento de los empleados con base en las actividades que realizan, los objetivos alcanzados y su potencial de desarrollo. La evaluación del desempeño permite identificar el nivel de calidad de las competencias individuales y, especialmente, la contribución que cada trabajador aporta al crecimiento y éxito de la organización.

### 2.2.1.5. Teorías de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, pasando de un enfoque meramente administrativo y transaccional a una perspectiva estratégica que reconoce el valor inherente de las personas como el activo más importante de una organización. Esta evolución se ha nutrido de diversas teorías y modelos que han moldeado la forma en que las organizaciones conciben y gestionan a su capital humano.

A continuación, se desarrollan algunas de las teorías más influyentes en la gestión del talento humano:

#### a. Teoría de la Administración Científica (Frederick Taylor)

Aunque es una de las teorías más antiguas y criticadas por su visión mecanicista del trabajador, sentó las bases para el estudio sistemático del trabajo. Taylor (principios del siglo XX) se enfocó en la **eficiencia y la productividad** a través de la optimización de las tareas, la estandarización de los procesos y la selección y capacitación de los trabajadores para el puesto más adecuado a sus habilidades. Si bien ignoraba la dimensión humana, introdujo la idea de que la gestión del personal podía ser analizada y mejorada científicamente, lo que es un precursor de la gestión del talento orientada a resultados.

#### b. Teoría Clásica de la Administración (Henri Fayol)

Fayol (también principios del siglo XX) complementó a Taylor al enfocarse en la **estructura organizacional y los principios generales de la administración**. Sus 14 principios, como la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando y la centralización, aunque no directamente sobre el "talento humano" en

su concepción moderna, sentaron las bases para la organización de las funciones de personal y la importancia de una estructura clara para el funcionamiento de cualquier entidad.

c. Teoría de las Relaciones Humanas (Elton Mayo y los Estudios de Hawthorne)

A partir de la década de 1930, los estudios de Hawthorne revelaron la importancia de los factores psicológicos y sociales en el rendimiento de los trabajadores. Esta teoría destacó que las personas no son solo motivadas por incentivos económicos, sino también por el reconocimiento, la pertenencia al grupo, las relaciones interpersonales y la atención de la gerencia. Aquí comienza a gestarse la idea de que la satisfacción y el bienestar del empleado son cruciales para la productividad, un pilar fundamental de la gestión del talento.

d. Teorías Motivacionales (Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Victor Vroom)

Estas teorías, surgidas a mediados del siglo XX, profundizaron en la comprensión de lo que impulsa el comportamiento humano en el trabajo:

- Maslow (Jerarquía de Necesidades): Propuso que las personas buscan satisfacer una serie de necesidades (fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización) y que, una vez satisfecha una, emerge la siguiente. Esto sugiere que las organizaciones deben ofrecer diferentes tipos de "recompensas" para motivar a los empleados en distintas etapas de su desarrollo.

- Herzberg (Teoría de los Dos Factores): Distinguió entre factores de higiene (que previenen la insatisfacción, como el salario o las condiciones de trabajo) y factores motivadores (que generan satisfacción, como el reconocimiento, el logro o la responsabilidad). Para la gestión

del talento, esto implica que no basta con evitar la insatisfacción, sino que hay que generar motivación intrínseca.

- McGregor (Teorías X e Y): Presentó dos visiones contrastantes sobre la naturaleza humana en el trabajo. La Teoría X asume que los empleados son perezosos y necesitan ser controlados, mientras que la Teoría Y postula que son inherentemente motivados y buscan la responsabilidad. Esta teoría impactó en el estilo de liderazgo y en cómo se diseñan los sistemas de gestión del talento.

- Vroom (Teoría de la Expectativa): Sostiene que la motivación es el resultado de la creencia de una persona de que sus esfuerzos conducirán a un buen desempeño, que este desempeño será reconocido y recompensado, y que la recompensa es valiosa para ellos. Esto enfatiza la importancia de la claridad en las expectativas, la equidad en las recompensas y la relevancia de las mismas para el individuo.

- Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-Based View - RBV)

Esta perspectiva, prominente a finales del siglo XX, argumenta que la ventaja competitiva de una organización no proviene solo de su posición en el mercado, sino de la posesión y explotación de recursos y capacidades valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN). Dentro de la RBV, el talento humano es considerado un recurso estratégico clave, ya que las habilidades, el conocimiento, la experiencia y la capacidad de innovación de los empleados son difíciles de replicar por la competencia. Esto elevó la gestión del talento de una función de soporte a una función estratégica esencial para el éxito organizacional.

### - Enfoque de Competencias

Este enfoque se centra en identificar, desarrollar y evaluar las competencias (conjuntos de conocimientos, habilidades y actitudes) que son críticas para el éxito en un puesto o en la organización en general. La gestión por competencias busca alinear las capacidades individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando que el personal no solo posea las habilidades técnicas, sino también las competencias conductuales y de liderazgo necesarias. Este modelo es ampliamente utilizado en procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y planes de carrera.

### e. Gestión Estratégica del Talento Humano (Strategic Human Resource Management - SHRM)

Es el enfoque contemporáneo predominante. SHRM integra las prácticas de recursos humanos con la estrategia general de la organización. No se trata solo de gestionar el personal, sino de alinear las políticas y prácticas de RRHH con los objetivos estratégicos para lograr una ventaja competitiva sostenible. Esto implica:

- **Atracción y Retención:** No solo reclutar, sino atraer y retener a los mejores talentos que encajen con la cultura y necesidades de la empresa.
- **Desarrollo del Talento:** Invertir en capacitación, desarrollo de liderazgo y planes de carrera para asegurar que los empleados crezcan junto con la organización.
- **Gestión del Desempeño:** Establecer sistemas de evaluación que no solo midan, sino que también guíen y motiven el desempeño individual y de equipo hacia los objetivos organizacionales.
- **Compensación y Beneficios:** Diseñar sistemas de recompensas que motiven, reconozcan y retengan al talento, alineados con la equidad interna y externa.

- **Cultura Organizacional:** Fomentar un ambiente de trabajo positivo y una cultura que promueva el compromiso, la colaboración y la innovación.

En el contexto de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, estas teorías proporcionan un marco robusto para analizar cómo las prácticas actuales de gestión del talento impactan el compromiso laboral. Por ejemplo, se podría evaluar si las prácticas de compensación y desarrollo se alinean con las necesidades de motivación de los empleados (Herzberg, Maslow) o si los principios de la gestión por competencias se aplican para asegurar que el personal posea las habilidades necesarias para brindar un servicio público de calidad. Comprender estas teorías es esencial para identificar las brechas y proponer mejoras en la gestión del talento en la institución.

#### **2.2.1.6. Importancia**

El término «gestión del talento humano» se refiere al planteamiento de una organización para encontrar, contratar, desarrollar y retener al personal más cualificado. (Guzman, 2017).

Las principales justificaciones de la importancia de la gestión del talento humano en las empresas son las siguientes:

- ✓ La gestión del talento humano crea un ambiente de trabajo ideal que fomenta la dedicación y el rendimiento.
- ✓ Permite determinar qué necesitan los individuos para cumplir los objetivos de la empresa-
- ✓ Ayuda en la formación y la mejora continua de los miembros del personal.
- ✓ Promueve el desarrollo y la ejecución de iniciativas de bienestar para los empleados.

- ✓ Los miembros del personal tienen autoridad para gestionar conflictos laborales y trabajar en la mejora de las relaciones interpersonales.

### **2.2.1.7. Procesos de la gestión del talento humano**

Saucedo (2021), Indica que el periodo actual requiere que las personas responsables de supervisar los recursos humanos desempeñen un papel crucial a la hora de guiar a sus organizaciones hacia el éxito. Hay seis procedimientos principales que se mencionan en la gestión del talento humano.

#### **1. Procesos para integrar a las personas:**

En esta etapa se detallan los procedimientos destinados a la incorporación de nuevos colaboradores a la organización. Incluye las fases de reclutamiento y selección, mediante las cuales las empresas buscan y contratan a individuos altamente calificados para desempeñar funciones específicas. Es importante considerar tanto a los candidatos internos como externos, ya que en organizaciones de gran tamaño puede resultar complejo identificar talento únicamente dentro de la institución.

#### **2. Procesos para organizar a las personas:**

Comprenden el diseño de la estructura organizacional y de los puestos de trabajo, así como el análisis, descripción, asignación de funciones y evaluación del desempeño, elementos fundamentales dentro de la gestión del talento humano.

#### **3. Procesos para recompensar a las personas:**

Estos procedimientos establecen sistemas de compensación eficaces que permiten optimizar los recursos de la organización, incrementar la productividad y fomentar la retención y el compromiso del personal.

#### **4. Procesos para desarrollar a las personas:**

Incluyen acciones orientadas a promover y acelerar el crecimiento tanto profesional como personal de los trabajadores, fortaleciendo sus competencias y potencial de desarrollo dentro de la institución.

#### **5. Procesos para retener a las personas:**

Su finalidad es asegurar la satisfacción laboral de los empleados mediante la supervisión y mejora de aspectos clave como el clima organizacional, la disciplina, la seguridad, la higiene, la calidad de vida laboral y las relaciones laborales o sindicales.

#### **6. Procesos para auditar a las personas:**

Estos procesos tienen como propósito supervisar y evaluar las acciones y resultados del personal, permitiendo realizar un seguimiento continuo del desempeño y de la eficacia de la gestión del talento humano.

#### **2.2.1.8. Enfoques de la gestión del talento humano**

Otro aspecto relevante al analizar la gestión del talento humano radica en los distintos enfoques o perspectivas que han sido propuestos para su desarrollo. En este sentido, Cerna (2006) identifica tres momentos clave que han marcado la evolución de dicha gestión hasta la actualidad, los cuales se describen a continuación:

**-Enfoque centrado en la persona:** Este enfoque reconoce que los seres humanos, tanto hombres como mujeres, representan el componente esencial para el logro de los fines organizacionales. Se enfatiza la dignidad inherente de las personas, la cual no debe ser sacrificada en función del cumplimiento de objetivos corporativos. El crecimiento y éxito de una organización dependen de su capacidad para atender de manera genuina las necesidades humanas. Así, la relación entre la persona y la organización adquiere un carácter estratégico y ético. Según Calderón, Naranjo y

Álvarez (2010), la empresa constituye un espacio significativo donde el individuo puede ejercer una de las actividades más trascendentes: el trabajo.

**-Enfoque administrativo:** Desde esta perspectiva, se concibe que la adecuada administración del talento humano constituye una función que compete a todos los niveles gerenciales. El área de recursos humanos actúa como unidad técnica de soporte y asesoría especializada para los distintos niveles de gestión. No obstante, el rendimiento y el bienestar del personal recaen principalmente en el liderazgo inmediato de cada trabajador. Bajo este modelo, la gestión del talento humano promueve la implementación de estrategias organizacionales que permitan anticipar y afrontar desafíos a diversos niveles jerárquicos.

**-Enfoque proactivo:** Este enfoque enfatiza la necesidad de anticiparse a los retos organizacionales mediante una planificación estratégica de las capacidades humanas. Se busca que los diferentes enfoques mencionados interactúen de manera articulada, impulsando políticas y programas integrales orientados al desarrollo sostenido del capital humano. Para ello, se considera el ciclo de vida laboral de cada persona dentro de la organización, el cual comprende etapas como la incorporación, el sostenimiento y la desvinculación. Dichas fases incluyen procesos tangenciales como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la compensación y la salida del colaborador, entre otros (Pardo, 2007).

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

Para la gestión del talento humano se plantean dimensiones las cuales se mencionan de la siguiente manera;

#### **1. Reclutamiento**

El reclutamiento se refiere al conjunto de actividades y estrategias orientadas a atraer candidatos calificados para cubrir vacantes laborales dentro de una organización. En el contexto de una institución pública como la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo, este proceso debe garantizar la transparencia, equidad y meritocracia, respetando la normativa vigente del servicio civil. De acuerdo con Chiavenato (2021), "el reclutamiento es el proceso que antecede a la selección, mediante el cual se atrae a un número suficiente de candidatos potenciales que cumplan con los requisitos del cargo" (p. 133). Una estrategia de reclutamiento eficaz incide directamente en el compromiso laboral, en tanto permite incorporar personas cuyos valores, competencias y expectativas están alineadas con la cultura organizacional.

#### **2. Colocación de personas**

La colocación de personas consiste en asignar a los trabajadores a los puestos más adecuados en función de sus habilidades, competencias, intereses y potencial de desarrollo. Este proceso es esencial para asegurar el ajuste persona-puesto, lo que, según Robbins y Judge (2019), incrementa la satisfacción y disminuye la rotación. En una entidad pública, una colocación adecuada contribuye al desempeño institucional, promueve la eficiencia y fortalece el compromiso, al permitir que los trabajadores desarrollen sus funciones con sentido de pertenencia y propósito. Una mala colocación, por el contrario, puede generar desmotivación, bajo rendimiento y desvinculación emocional con la

organización. Diseñar actividades que las personas realizarán para orientar y acompañar su desempeño, es parte del proceso de colocación de personas (Fernandez, 2025).

### **3. Recompensar a las personas**

Esta dimensión hace referencia al conjunto de incentivos económicos y no económicos que ofrece la organización para reconocer el rendimiento, la dedicación y los logros del personal. Según Milkovich, Newman y Gerhart (2020), "el sistema de recompensas es un poderoso instrumento para orientar el comportamiento organizacional y fomentar el compromiso laboral" (p. 47). En el sector público, las recompensas no necesariamente están ligadas a salarios variables, pero sí pueden incluir reconocimientos, estabilidad laboral, oportunidades de capacitación y clima institucional favorable. La percepción de justicia en la distribución de recompensas tiene una incidencia significativa en la motivación intrínseca y el vínculo afectivo con la entidad.

Incentivar a las personas, satisfacer sus necesidades individuales, es parte del proceso de recompensar a las personas (Fernandez, 2025).

### **4. Desarrollo de las personas**

El desarrollo del personal implica acciones formativas, capacitaciones y programas de mejora continua que permiten fortalecer las competencias técnicas, cognitivas y socioemocionales de los trabajadores. Según Werther y Davis (2014), el desarrollo humano organizacional es clave para responder a los cambios del entorno, incrementar el desempeño y potenciar la empleabilidad interna. En la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo, esta dimensión es estratégica, pues favorece la profesionalización del servicio civil y la adecuación del personal a los nuevos retos normativos, tecnológicos y sociales

del mercado laboral. El desarrollo sostenido fomenta el compromiso normativo y afectivo, ya que los trabajadores perciben que la institución invierte en su crecimiento.

Capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, es parte del desarrollo de las personas (Fernandez, 2025).

## **5. Retener a las personas**

La retención hace referencia a las estrategias que la organización implementa para conservar a los trabajadores con alto desempeño, potencial y experiencia acumulada. En el sector público, donde los procesos de movilidad y rotación pueden ser rígidos, la retención se vincula estrechamente con la generación de un ambiente laboral saludable, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y participación en la toma de decisiones. Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2020), “las organizaciones que retienen talento logran reducir los costos de reemplazo y capitalizar el conocimiento tácito de sus trabajadores” (p. 295). La retención, por tanto, es un indicador indirecto del nivel de compromiso organizacional existente. Crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, es parte del proceso de retener a las personas (Fernandez, 2025).

## **6. Supervisar a las personas**

Supervisar implica dirigir, orientar y monitorear el desempeño del personal a fin de garantizar el cumplimiento de metas institucionales y el desarrollo individual. Esta dimensión abarca tanto la supervisión técnica como el liderazgo transformacional, siendo clave para fortalecer la motivación, corregir desviaciones y reforzar comportamientos deseables. Robbins y Coulter (2020) señalan que “una supervisión eficaz está basada en la comunicación clara, la

retroalimentación oportuna y la empatía con el equipo” (p. 202). En el ámbito de la Dirección de Trabajo, la supervisión también implica asegurar el cumplimiento de principios de legalidad, transparencia y ética, generando así un compromiso laboral que se basa en la confianza y el respeto a la institucionalidad.

Dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados, es parte del proceso de supervisar a las personas (Fernandez, 2025).

### ***2.2.2. Compromiso laboral***

#### **2.2.2.1. Definición**

«Devoción» significa la dedicación de un trabajador a la empresa. Es decir, la afinidad que presenta un empleado con su empresa, así como con sus objetivos (López, 2020).

“Es un factor que influye en el sentido de responsabilidad de los empleados de una empresa, tanto con la labor que desempeñan como con las metas y valores de la organización” (Puentes, 2021).

Este estado del empleado se asocia con lo siguiente: sentir que se pertenece al trabajo, tener objetivos personales que se alinean con los de la organización y las conexiones que mantienen al empleado con la empresa. (Artal, 2023).

#### **2.2.2.2. Modelo teórico del compromiso laboral**

Entre las diversas hipótesis en su campo de estudio, el modelo propuesto por Meyer y Allen en la década de 1990 es ampliamente reconocido por los académicos. (Guerrero, 2019).

Los presentes factores del compromiso laboral ayudaran en la presente investigación, dados que los factores son adecuados;

- 1. Compromiso normativo (obligación moral):** El trabajador tiene el deber de mostrar su agradecimiento a la empresa por los beneficios recibidos (Guerrero, 2019).

Por otro lado, (Arque, 2021), refiere que el compromiso normativo consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa, siendo igual que el compromiso afectivo de naturaleza emocional.

- 2. Compromiso afectivo (deseo):** La persona tiene el deber de responder de la misma manera a su organización, impulsada por un sentimiento de satisfacción emocional derivado de la empresa (Guerrero, 2019).

Por otro lado, (Arque, 2021), refiere como los lazos emocionales que unen al individuo con la organización, y que en el proceso de formación de tales lazos intervienen la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa. Esta definición de compromiso afectivo, supone la aceptación e interiorización de las metas y valores que tiene el trabajador de su organización.

- 3. Compromiso de continuación (necesidad):** Los individuos están obligados a corresponder a las acciones de su organización, motivados por una sensación de gratificación emocional obtenida de la corporación (Guerrero, 2019).

Por otro lado, (Arque, 2021), asume que desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incrementa el costo que representa abandonar la organización, dado que el empleado reconoce que estos costos existen.

### 2.2.2.3. Teorías del compromiso laboral

A continuación, se presentan las principales teorías que explican el compromiso laboral, las cuales constituyen marcos conceptuales fundamentales para comprender este constructo psicosocial desde una perspectiva organizacional. Estas teorías se han desarrollado desde enfoques motivacionales, actitudinales y conductuales, y permiten analizar cómo y por qué los trabajadores se vinculan afectiva, normativa y conductualmente con sus organizaciones.

Según los autores, "los tres componentes del compromiso organizacional representan estados psicológicos que reflejan vínculos diferentes con la organización y tienen distintas implicancias conductuales" (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

#### a. Teoría de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1991)

Esta teoría, propuesta por Meyer y Allen (1991), es una de las más reconocidas y utilizadas para explicar el compromiso laboral. Los autores conciben el compromiso organizacional como un constructo compuesto por tres dimensiones fundamentales:

- **Compromiso afectivo:** hace referencia al vínculo emocional que el trabajador desarrolla con la organización, lo que lo lleva a permanecer en ella por decisión propia. Esta dimensión se relaciona con el grado de identificación del empleado con los valores, metas y principios de la institución.
- **Compromiso de continuidad:** alude a la percepción que tiene el individuo sobre los costos que implicaría abandonar la organización. En este caso, el trabajador permanece debido a la necesidad, considerando las inversiones personales, sociales o económicas que ha realizado.

- **Compromiso normativo:** se basa en un sentido de obligación moral hacia la organización. El empleado siente que debe permanecer en ella por lealtad o en reciprocidad al apoyo y las oportunidades que ha recibido.

Según los autores, "los tres componentes del compromiso organizacional representan estados psicológicos que reflejan vínculos diferentes con la organización y tienen distintas implicancias conductuales" (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

#### **b. Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964)**

La teoría del intercambio social plantea que las relaciones laborales se basan en un proceso recíproco de beneficios entre el trabajador y la organización. Cuando los empleados perciben que la organización los trata con justicia, brinda apoyo y cumple sus compromisos, desarrollan un sentido de obligación de corresponder con actitudes y comportamientos positivos, como el compromiso laboral.

Blau (1964) sostiene que "las relaciones sociales se sustentan en intercambios implícitos de gratitud, lealtad y confianza, que trascienden las meras transacciones económicas" (p. 91). En este marco, el compromiso surge como una forma de reciprocidad simbólica y afectiva.

#### **c. Teoría de la Identificación Social (Tajfel y Turner, 1986)**

Esta teoría explica que las personas desarrollan parte de su identidad a partir de su pertenencia a grupos o instituciones. Cuando un trabajador se identifica fuertemente con su organización, internaliza sus valores y metas como propios, lo cual se traduce en un mayor compromiso organizacional.

Según Tajfel y Turner (1986), "la identificación social con la organización aumenta cuando ésta es percibida como prestigiosa, diferenciada y cohesionada" (p. 24). Esta

teoría resalta el componente simbólico del compromiso, donde los trabajadores no solo permanecen por beneficios tangibles, sino también por razones identitarias.

**d. Teoría de la Equidad (Adams, 1965)**

Desde la perspectiva de la motivación organizacional, la teoría de la equidad postula que los trabajadores comparan sus aportes (esfuerzo, experiencia, lealtad) y sus recompensas (salario, reconocimiento, estabilidad) con las de otros empleados. Cuando perciben equidad en dicha relación, desarrollan compromiso; en cambio, la percepción de inequidad puede generar desmotivación o desvinculación emocional.

Adams (1965) sostiene que “el compromiso organizacional se ve influido por la justicia percibida en el intercambio laboral, ya que el trabajador busca un equilibrio entre lo que entrega y lo que recibe” (p. 276).

**e. Teoría del Compromiso Organizacional como Comportamiento (Becker, 1960)**

Herbert Becker introdujo el concepto de *side bets* (apuestas secundarias), que se refiere a las inversiones que el individuo realiza en la organización (como antigüedad, reputación o redes sociales) y que lo comprometen a continuar vinculado con ella. Según Becker (1960), el compromiso se concibe como una disposición conductual que surge de la acumulación de costos por abandonar la organización.

Desde esta perspectiva, el compromiso no necesariamente implica afecto o identificación, sino una racionalidad basada en las consecuencias del abandono. Este enfoque se vincula conceptualmente con el compromiso de continuidad.

#### f. Teoría del Compromiso Laboral como Estado Psicológico Positivo (Kahn, 1990)

Kahn (1990) propuso una concepción más contemporánea del compromiso, denominada **engagement**, que es entendida como el involucramiento psicológico pleno del trabajador en sus tareas. Se caracteriza por tres componentes:

- **Vigor:** altos niveles de energía mental y resiliencia.
- **Dedicación:** fuerte implicación con el trabajo, acompañado de entusiasmo e inspiración.
- **Absorción:** concentración plena y disfrute de la labor.

Kahn sostiene que “el compromiso ocurre cuando las personas emplean y expresan su ser físico, cognitivo y emocional durante la ejecución de sus roles laborales” (1990, p. 694). Esta teoría ha sido operacionalizada en instrumentos como el *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*.

Cada una de estas teorías aporta una mirada complementaria sobre el compromiso laboral, destacando tanto factores individuales como organizacionales. En el caso de entidades públicas como la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, resulta crucial articular estas teorías para diseñar estrategias que fomenten el compromiso afectivo, reduzcan el ausentismo y fortalezcan la cultura institucional desde una gestión estratégica del talento humano.

#### 2.2.2.4. Modelos de compromiso laboral

##### a. Modelo de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1991)

Este modelo es uno de los más citados en estudios de comportamiento organizacional. Propone que el compromiso laboral se configura a partir de tres componentes diferenciados pero interrelacionados:

**-Afectivo:** vinculado a la identificación emocional y sentido de pertenencia del trabajador con la organización.

**-De continuidad:** basado en la evaluación de los costos que implicaría abandonar la organización.

**-Normativo:** surge de una obligación moral o ética percibida de permanecer en la organización.

Este modelo ha sido validado en múltiples contextos culturales y sectores (mercado público y privado), lo que le otorga alta fiabilidad y aplicabilidad (Meyer & Allen, 1991).

#### **b. Modelo del Engagement Laboral (Schaufeli et al., 2002)**

Este modelo redefine el compromiso laboral bajo el término *engagement*, entendido como un estado mental positivo, relacionado con el trabajo, caracterizado por:

- **Vigor:** altos niveles de energía y resiliencia mental.
- **Dedicación:** fuerte involucramiento, entusiasmo y sentido de significado en la tarea.
- **Absorción:** plena concentración y disfrute, donde el tiempo parece pasar rápidamente.

El modelo fue operacionalizado mediante el *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* y se fundamenta en la psicología positiva y el bienestar laboral. Este enfoque ha sido ampliamente adoptado en entornos organizacionales modernos por su enfoque proactivo (Schaufeli et al., 2002).

#### **c. Modelo de Demandas y Recursos Laborales – JD-R (Demerouti et al., 2001)**

Este modelo es uno de los más completos y dinámicos. Propone que el compromiso laboral es el resultado del equilibrio entre:

**-Demandas laborales:** físicas, psicológicas, sociales u organizacionales que requieren esfuerzo (por ejemplo, sobrecarga de trabajo, presión de tiempo).

**-Recursos laborales:** aspectos físicos, sociales u organizativos que facilitan el logro de objetivos (por ejemplo, autonomía, apoyo del supervisor, feedback).

Cuando los recursos superan o equilibran las demandas, se promueve un alto nivel de compromiso laboral (*engagement*), mientras que un desequilibrio sostenido puede generar *burnout*.

Este modelo ha sido validado empíricamente en diversos países y sectores (Bakker & Demerouti, 2007), y permite desarrollar intervenciones organizacionales estratégicas.

#### **d. Modelo de Compromiso de Mowday, Steers y Porter (1979)**

En este modelo clásico, el compromiso organizacional se conceptualiza como la fuerza relativa de identificación del individuo con una organización en particular, con tres componentes principales:

- Creencia fuerte en los valores y metas de la organización.
- Disposición para hacer un esfuerzo significativo en beneficio de la organización.
- Deseo fuerte de mantener su pertenencia a la organización.

Fue uno de los primeros modelos que operacionalizó el compromiso como una actitud organizacional medida por la *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, ampliamente utilizada en investigaciones de las décadas de 1980 y 1990.

#### **e. Modelo Multidimensional de Compromiso Organizacional (Reichers, 1985)**

Este modelo plantea que el compromiso no se dirige solo hacia la organización como un todo, sino que puede ser multifocal, es decir, orientado a:

- Supervisores
- Compañeros de trabajo
- Clientes
- Sindicatos
- Departamentos específicos

Esta visión resulta particularmente útil en organizaciones públicas, como la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, donde los empleados pueden desarrollar distintos niveles de compromiso hacia diversos actores internos y externos.

#### **f. Modelo Integrador de Compromiso (Becker, Randal & Riegel, 1995)**

Becker y colaboradores proponen un modelo integrador que combina el enfoque actitudinal (Mowday et al., 1979) con el enfoque conductual (Becker, 1960). Reconoce que el compromiso puede:

- Iniciarse como una actitud (por identificación).
- Consolidarse como una conducta (por inversión).
- Ser afectado por presiones normativas o sociales.

Este enfoque permite una visión más compleja, reconociendo que el compromiso puede variar en intensidad y tipo a lo largo del tiempo y del ciclo laboral del trabajador.

#### **2.2.2.5. Importancia de medir el compromiso laboral**

Debatir la importancia del compromiso laboral es crucial, sobre todo en las circunstancias actuales, en las que varias organizaciones han pasado del empleo en oficinas al concepto cada vez más popular de trabajo a distancia, a menudo conocido como teletrabajo.

Aun en contextos de incertidumbre, resulta fundamental promover y mantener la colaboración entre los trabajadores, en la medida de lo posible, para alcanzar los objetivos institucionales (Salud Organizacional, 2020).

Ninguna organización puede prosperar sin el aporte de las personas, ya que los planes y estrategias requieren del trabajo humano para concretarse y hacer posible la visión organizacional. A su vez, los individuos dependen de las instituciones en las que laboran, pues a través de ellas buscan cumplir sus metas personales, desarrollarse profesionalmente, sostener a sus familias, fortalecer su estatus y alcanzar otros objetivos propios (Bustamante & Hilario, 2022).

#### **2.2.2.6. Características del compromiso laboral**

El compromiso organizacional se caracteriza según (Hellriegel y Slocum 2009, citado por Zavaleta, 2021), por “la creencia y aceptación de las metas y los valores que tiene la organización, la disposición que presentan los trabajadores para realizar un esfuerzo importante en beneficio de la institución, y el deseo de pertenecer a la entidad”.

La unificación entre los valores y las creencias individuales, el medio ambiente y la organización; así como la disponibilidad de alternativas, oportunidades, influyen sobre el nivel de compromiso. Por lo tanto, las organizaciones pueden afectar el compromiso al influir en las características del trabajo y del empleado, son características de gran relevancia y bastante notorias.

#### **2.2.2.7. Beneficios del compromiso laboral**

Artal (2023), Un elemento esencial del éxito de la gestión es el establecimiento de un ambiente propicio en el que los trabajadores se sientan apreciados y comprometidos con los objetivos de la organización. El compromiso laboral es un indicador muy fiable del rendimiento

y la contribución de los recursos humanos de la empresa. Analizar el compromiso laboral ayudará a alcanzar objetivos como:

- ✓ La identificación con los objetivos organizacionales.
- ✓ La lealtad y vinculación de las personas empleadas.
- ✓ Mayor satisfacción con el trabajo específico.
- ✓ Mayor colaboración.
- ✓ El aumento del desempeño laboral.
- ✓ La disminución del absentismo laboral.
- ✓ La baja rotación.

#### **2.2.2.8. Dimensiones del compromiso laboral**

Para el compromiso laboral se plantean dimensiones las cuales se mencionan de la siguiente manera;

##### **1. Compromiso afectivo**

Está basado en el deseo del colaborador de seguir formando parte de la institución, representa los lazos emocionales hacia la organización. Esto refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades, tanto psicológicas como materiales, además del cumplimiento de sus expectativas laborales. Los colaboradores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de formar parte de la organización y lo comunican enaltecidos ante los demás (Gonzales, Collazos et al., 2024).

##### **2. Compromiso de continuidad**

Referido a la medida en que el colaborador se siente vinculado a la organización según el tiempo invertido y esfuerzo puesto en el trabajo; dado que, después de un tiempo considerable, dejarlo implicaría perderlo todo. De otro lado, el colaborador percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas

debido a diferentes factores como la edad, lo cual incrementa su apego a la organización (Gonzales, Collazos et al., 2024).

### **3. Compromiso normativo**

Que es la creencia en la lealtad a la organización de parte del colaborador, en un sentido moral muy alto, de alguna manera como consideración quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, debido a las oportunidades de capacitación gratuita que brinda la empresa (Gonzales, Collazos et al., 2024).

## **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **A. Compromiso laboral**

El compromiso laboral es una actitud positiva del trabajador hacia su labor y hacia la organización, caracterizada por altos niveles de implicación emocional, identificación con los objetivos institucionales y disposición a esforzarse en sus funciones. Schaufeli et al. (2002) lo definen como “un estado mental positivo, satisfactorio y persistente relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (p. 75). “Es un factor que influye en el sentido de responsabilidad de los empleados de una empresa, tanto con la labor que desempeñan como con las metas y valores de la organización” (Puentes, 2021).

### **B. Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico e integral que abarca todas las actividades orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados con el propósito de optimizar el desempeño organizacional y alcanzar los objetivos institucionales. Según Chiavenato (2017), “la gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con

las personas o recursos humanos, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensaciones” (p. 32).

Cortés (2021), es el “esfuerzo sistémico y planificado para atraer, retener, desarrollar y motivar a los empleados y gerentes altamente calificados”. Vale decir, serán todas las estrategias para construir, fomentar y desarrollar el talento humano.

### **C. Compromiso normativo**

“Es la responsabilidad que tiene el empleado de corresponder con la empresa, en agradecimiento a esta por los beneficios obtenidos” (Guerrero, 2019).

### **D. Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización identifica, atrae y motiva a personas con las competencias requeridas para cubrir vacantes existentes o potenciales. Para Idalberto Chiavenato (2017), este proceso es “una actividad de divulgación, de llamada, de atención para determinado público externo al mercado de recursos humanos, que tiene por objeto atraer candidatos potencialmente calificados” (p. 142). En el ámbito público, este proceso debe regirse por principios de transparencia, igualdad de oportunidades y méritos, conforme a los marcos normativos de la administración pública.

Un componente clave de una gestión eficaz es crear un entorno en el que los trabajadores se sientan valorados e implicados en los objetivos de la organización. (Jara, Asmat, Alberca, & Medina, 2018).

### **E. Colocación de personas**

La colocación hace referencia a la asignación formal de una persona a un puesto de trabajo específico dentro de la organización, una vez superadas las etapas de reclutamiento y selección. Es un acto administrativo que formaliza el vínculo laboral,

articulando las competencias del trabajador con los requerimientos del cargo. Robbins y Coulter (2018) precisan que “la colocación consiste en ubicar al candidato seleccionado en el cargo que más se adecúa a su perfil, garantizando eficiencia y satisfacción mutua” (p. 192).

#### **F. Desarrollo de personas**

El desarrollo de personas comprende las acciones formativas y estratégicas que fortalecen las capacidades técnicas, cognitivas y actitudinales de los trabajadores a lo largo del tiempo. De acuerdo con Dessler (2013), “el desarrollo del personal implica esfuerzos de capacitación, coaching, educación y experiencias dirigidas a mejorar la empleabilidad y proyección del colaborador en la organización” (p. 218). En contextos públicos, se alinea con planes institucionales de capacitación y evaluación del desempeño.

#### **G. Recompensar a las personas**

Este término se refiere a las prácticas que buscan reconocer y compensar el desempeño, esfuerzo y contribución del personal a través de incentivos económicos (salarios, bonificaciones) y no económicos (reconocimientos, ascensos, desarrollo profesional). Según Mondy y Martocchio (2016), “las recompensas laborales constituyen un sistema integral de remuneración que promueve la motivación, la retención y la alineación de objetivos entre trabajadores y organización” (p. 256). En el sector público, las recompensas deben sujetarse a los principios de equidad, legalidad y eficiencia administrativa.

## **H. Retención del talento humano**

La retención implica diseñar e implementar estrategias organizacionales para conservar a los colaboradores valiosos, reduciendo la rotación y asegurando la continuidad del conocimiento organizacional. Para Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016), “la retención del talento constituye un conjunto de prácticas orientadas a mantener a los empleados más competentes y comprometidos dentro de la organización por medio de condiciones laborales atractivas, oportunidades de desarrollo y una cultura organizacional favorable” (p. 302).

## **I. Supervisión de personas**

La supervisión refiere al proceso de guía, monitoreo y evaluación del comportamiento laboral de los colaboradores, asegurando el cumplimiento de tareas, normas y objetivos institucionales. Robbins y Coulter (2018) señalan que “supervisar implica dirigir y retroalimentar el desempeño del personal, facilitando el alineamiento con las metas de la organización” (p. 226). En contextos gubernamentales, la supervisión eficaz está asociada a la calidad del servicio público, la ética administrativa y la mejora continua.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de carácter básico, ya que su finalidad principal consiste en generar nuevos conocimientos relacionados con las variables objeto de estudio (Monje Álvarez, 2011).

#### 3.2. Nivel de investigación

El nivel de la investigación es correlacional, debido a que busca identificar y analizar la relación existente entre dos o más variables estudiadas (Arias, 2012).

#### 3.3. Diseño de investigación

El diseño metodológico empleado es no experimental, puesto que las variables no serán manipuladas ni controladas; el estudio se centrará en observar los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014).

Asimismo, la investigación es de corte transversal, dado que la recolección de datos se realizará en un único momento temporal (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014).

#### 3.4. Población y muestra del estudio

La población del estudio estuvo conformada por 72 trabajadores pertenecientes a la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, durante el año 2025.

Área	Cantidad de trabajadores
Dirección de trabajo y promoción de empleo	2
Dirección de prevención y solución de conflictos laborales	15
Dirección de promoción y protección de los derechos fundamentales, salud y seguridad en el trabajo	4
Dirección de promoción del empleo y capacitación laboral	29
Equipos de trabajo de soporte técnico-administrativo	22
<b>Total</b>	<b>72</b>

No se requirió efectuar ningún procedimiento de muestreo, ya que el estudio se desarrollará de manera censal, considerando a la totalidad de la población, compuesta por 72 trabajadores.

### 3.5. VARIABLES

#### 3.5.1. *Identificación de la variable 1*

Gestión del Talento humano

##### 3.5.1.1. Operacionalización de la variable 1

Hace referencia al nivel en que la organización aplica estrategias y prácticas efectivas orientadas a la planificación, reclutamiento, desarrollo, evaluación y permanencia del personal.

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable gestión del talento humano*

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión del talento humano	Según Fonseca (2022), la gestión del talento humano comprende el proceso de contratación y capacitación del personal, con el propósito de garantizar su permanencia dentro de la organización. Se trata de un proceso continuo, orientado al desarrollo de una fuerza	Reclutamiento	Captación del personal. Proceso de Selección del personal.	Ordinal
		Colocación de las personas.	Brindar orientación al personal. Valoración del rendimiento laboral.	
		Recompensar a las personas.	Compensación y beneficios. Provisión de servicios.	
		Desarrollo de las personas.	Formación y crecimiento personal. Iniciativas de transformación y	

laboral calificada.	altamente	desarrollo del talento humano.
	Retener a las personas.	Salud ocupacional, seguridad laboral y bienestar en el trabajo.
	Supervisar a las personas.	Banco de datos. Sistema de gestión administrativa.

*Nota:* Operacionalización de la variable Gestión del talento humano tomado de la investigación de Olaya (2022), adaptado del modelo de Chiavenato (2008).

### 3.5.2. Identificación de la variable 2

Compromiso laboral

#### 3.5.2.1. Operacionalización de la variable 2

El compromiso laboral se evalúa considerando el grado de identificación, participación y permanencia que los empleados demuestran hacia la organización. Este se descompone en tres dimensiones principales: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable compromiso laboral*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala
Compromiso laboral	“Es un factor que influye en el sentido de responsabilidad de los empleados de una empresa, tanto con la labor que desempeñan	Compromiso afectivo	Lazos emocionales en el trabajo. Conocimiento de la satisfacción de las necesidades.	Ordinal
		Compromiso de continuidad	Satisfacción de pertenencia a la organización.	

<p>como con las metas y valores de la organización” (Puentes, 2021).</p>	<p>Compromiso normativo</p>	<p>Obligación de trabajo en la institución.          Alternativas laborales.          Dependencia con la institución lealtad laboral.</p>
--	-----------------------------	---

*Nota:*

Operacionalización de variable del compromiso laboral tomado de la investigación Olaya (2022), adaptado del modelo de Meyer y Allen (1990).

### 3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.6.1. *Técnica*

Se decidió que la encuesta fue la estrategia de recopilación de datos más beneficiosa para el estudio, también porque la información será más sencilla de recolectar y además no requirió de mucha inversión de recursos.

#### 3.6.2. *Instrumento*

El instrumento de recolección de datos para la investigación fue el cuestionario, que será creado basándose en las teorías recolectadas para la investigación

Se utilizó para esta investigación el instrumento de gestión del talento humano y desempeño laboral validado en su investigación por (Olaya, 2022), que se confirmaron utilizando la norma de la opinión de expertos, con la ayuda de tres expertos en la materia.

### CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Cuestionario, los cuales son detallados a continuación:

#### ***Ficha Técnica: Cuestionario Gestión del talento humano***

- Nombre del Instrumento: Gestión del talento humano
- Tipo de instrumento: Cuestionario
- Autor: tomado de la investigación de Olaya (2022), adaptado del modelo de Chiavenato (2008).

Población: Trabajadores de la Dirección de Promoción del trabajo de la provincia de Tacna

- Número de ítem: 25
- Aplicación: vía online mediante formulario de Google
- Tiempo de administración: 15 minutos
- Normas de aplicación: Mediante consentimiento informado
- Escala: Ordinal Likert

### **Ficha Técnica: Compromiso laboral**

- Nombre del Instrumento: Compromiso laboral
- Tipo de instrumento: Cuestionario
- Autor: tomado de la investigación Olaya (2022), adaptado del modelo de Meyer y Allen (1990).
- Población: Trabajadores de la Dirección del trabajo y Promoción del empleo de la provincia de Tacna
- Número de ítem: 20
- Aplicación: vía online mediante formulario de Google
- Tiempo de administración: 15 minutos
- Normas de aplicación: Mediante consentimiento informado
- Escala: Ordinal Likert

### **3.6.3. Confiabilidad del instrumento 1**

La confiabilidad del instrumento se analizó por el criterio de Alfa de Cronbach, para comprobar la coherencia de los ítems. Edelsbrunner et al. (2024) afirma que, el Alfa de Cronbach es un coeficiente de fiabilidad frecuentemente empleado que mide la consistencia interna de una herramienta de medición.

Tabla 3

Medidas de consistencia e interpretación de coeficientes

Rango	Confiabilidad
0.81-1.00	Muy alta
0.61-0.80	Alta
0.41-0.60	Media
0.21-0.40	Baja
0.00-0.20	Muy Baja

*Nota.* El Alfa de Cronbach varía entre 0 y 1, donde 0 indica que no hay consistencia interna y una mejor consistencia interna. Adaptado de Edelsbrunner et al. (2024).

### Variable: Gestión del talento humano

A continuación, se presenta el Alfa de Cronbach de la variable independiente, inteligencia artificial.

Tabla 4

*Determinación del Alfa de Cronbach de la variable Gestión del talento humano*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.889	25

*Nota.* Se aplicó Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna del instrumento. Escala tipo Likert

### Interpretación:

La Tabla 4 muestra que para la variable Gestión del talento humano se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.889, ubicándose dentro del rango de confiabilidad muy alta. Este resultado indica que el instrumento utilizado presenta una consistencia interna excelente, por lo que no fue necesario realizar ajustes adicionales.

### 3.6.4. Confiabilidad de la variable 2

La confiabilidad del instrumento se analizará por el criterio de Alfa de Cronbach, para comprobar la coherencia de los ítems.

**Tabla 5**

*Determinación del Alfa de Cronbach de la variable Compromiso laboral*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.880	20

*Nota.* Se aplicó Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna del instrumento. Escala tipo Likert

**Interpretación:**

La Tabla 5 muestra que para la variable Compromiso laboral se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.880, ubicándose dentro del rango de confiabilidad muy alta. Este resultado indica que el instrumento utilizado presenta una consistencia interna excelente, por lo que no fue necesario realizar ajustes adicionales.

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

#### 3.7.1. Técnicas de análisis estadístico descriptivo

Aquí se llevó a cabo el Baremos con el fin de establecer los límites para el procesamiento de los análisis descriptivos, con el objetivo de identificar las frecuencias de las respuestas adquiridas.

#### 3.7.2. Técnica de análisis de estadístico inferencial

En la sección de estadístico inferencial, se estableció la credibilidad mediante un alfa de Cronbach, y luego se llevó a cabo las pruebas de normalidad y correlación, dependiendo de si es Person o Spearman el caso. Finalmente, la evaluación de hipótesis nos proporcionó las conclusiones del estudio, este procedimiento se llevó a cabo utilizando el programa IBM SPSS.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

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

El trabajo de campo de esta investigación se llevó a cabo mediante la recopilación directa de información de los trabajadores de la DTPE de la provincia de Tacna. En total, se incluyó a 72 trabajadores que componen la institución.

Para el levantamiento de información se emplearon cuestionarios estructurados elaborados específicamente para este estudio, los cuales fueron aplicados al personal de la Dirección de trabajo y promoción de empleo, dirección de prevención y solución de conflictos laborales, dirección de promoción y protección de los derechos fundamentales y de la salud y seguridad en el trabajo y dirección de promoción del empleo y capacitación laboral. Debido a la naturaleza del estudio, se optó por un censo, lo que permitió incluir a la totalidad de la población objetivo, garantizando así una cobertura completa y detallada de las unidades de análisis.

Los datos recolectados fueron organizados y clasificados en función de los objetivos específicos del estudio. Posteriormente, las respuestas fueron codificadas numéricamente para facilitar su análisis estadístico. Una vez codificados, los datos fueron ingresados al software estadístico SPSS versión 22, lo que permitió su tabulación, así como el cálculo de frecuencias, porcentajes y la elaboración de gráficos y tablas.

Esta visualización contribuyó a una interpretación más clara de los resultados. Además, se emplearon los programas Excel y SPSS para realizar análisis descriptivos e inferenciales que respaldaron la validación de las hipótesis formuladas. Los resultados obtenidos fueron

interpretados mediante un proceso lógico que permitió contrastarlos con las hipótesis planteadas, evaluando su validez dentro del contexto organizacional.

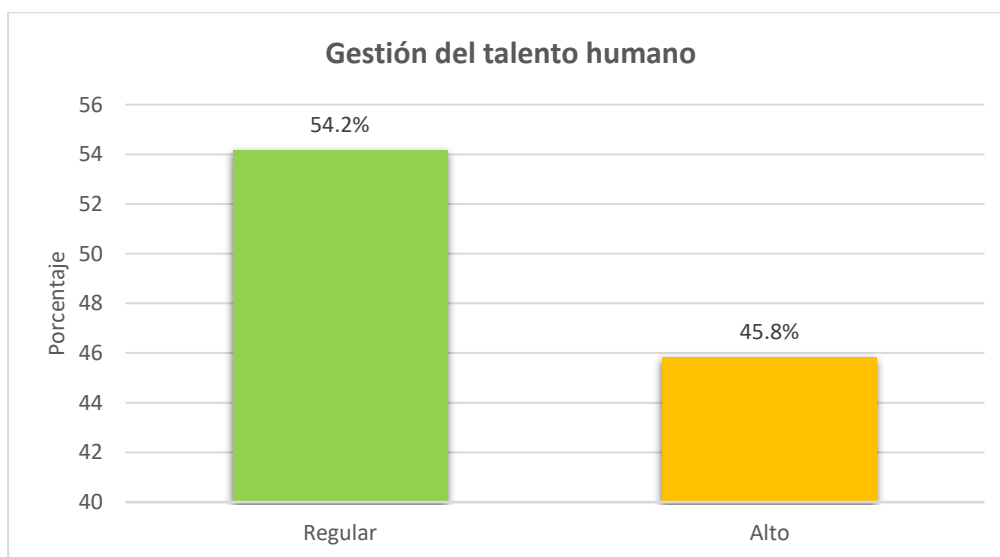
Para evaluar la relación entre las variables, se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman en el software SPSS, lo que permitió sistematizar los hallazgos y generar aportes teóricos relevantes para futuras investigaciones.

## 4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

### 4.2.1. Análisis estadístico de la Variable gestión del talento humano

#### Figura 1

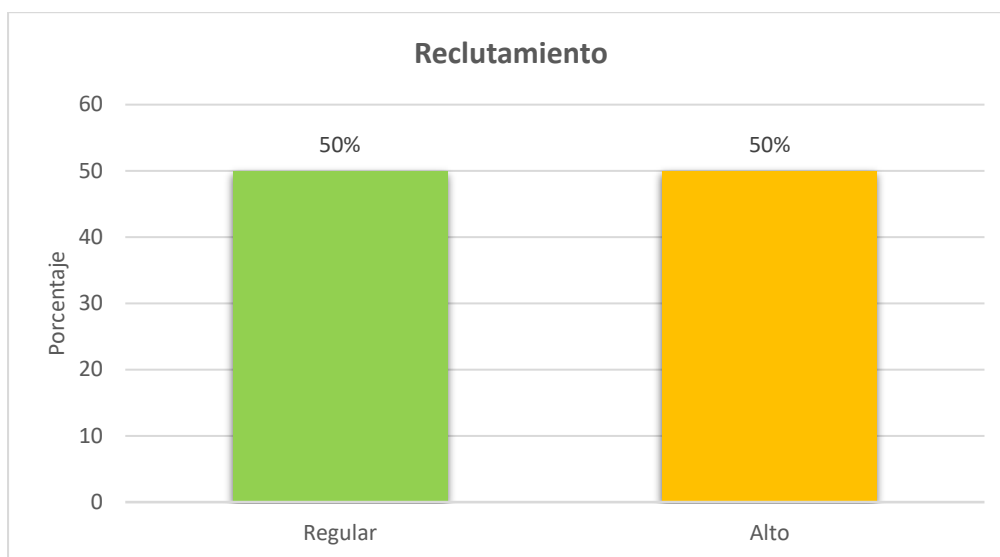
*Análisis de la variable gestión del talento humano*



*Nota.* Datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Se aprecia que, de los 72 trabajadores encuestados, el 54.2% considera que la gestión del talento humano se encuentra en un nivel regular, mientras que el 45.8% la percibe en un nivel alto.

Estos resultados indican que la gestión del talento humano es vista como satisfactoria, mostrando una tendencia positiva hacia un desempeño elevado, aunque todavía existen oportunidades de mejora para que la mayoría del personal la perciba como “alta”.

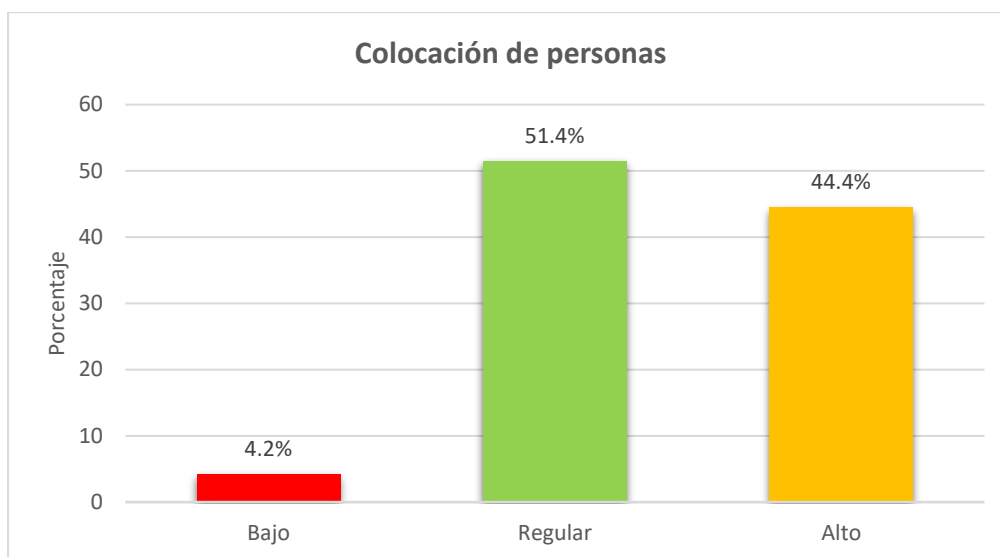
**Figura 2***Análisis de la dimensión reclutamiento*

*Nota.* Datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Se observa que, de los 72 trabajadores encuestados, el 50% considera que el reclutamiento se encuentra en un nivel regular, mientras que el otro 50% lo percibe en un nivel alto.

Los resultados muestran que el reclutamiento en la institución es percibido como eficiente y satisfactorio, sin evaluaciones negativas.

Sin embargo, el hecho de que solo el 50 % lo valore como “alto” indica la necesidad de implementar estrategias de mejora continua para lograr una percepción de excelencia generalizada en este proceso clave del talento humano.

**Figura 3***Análisis de la dimensión colocación de personas*

*Nota.* Datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

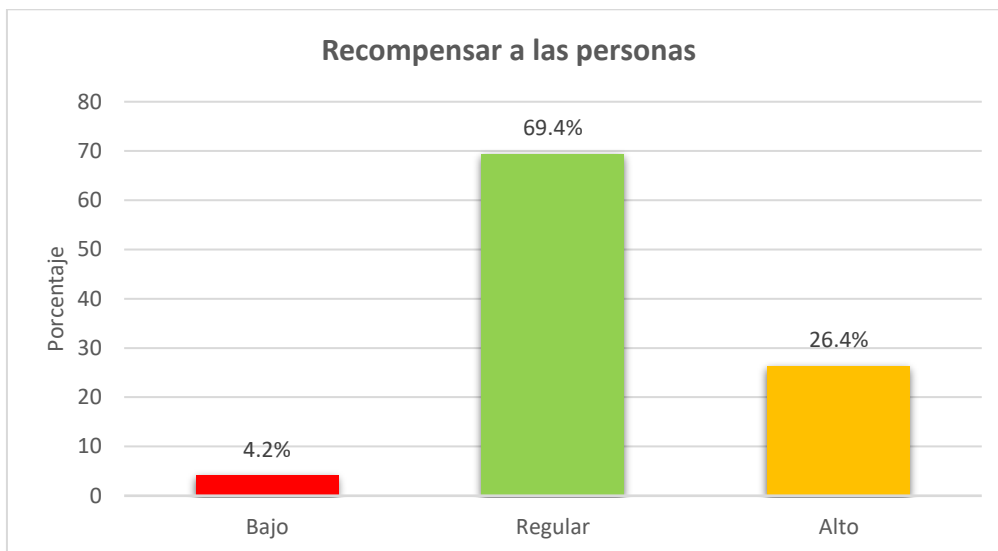
Se observa que, de los 72 trabajadores encuestados, el 4.2% considera que la colocación de personal se encuentra en un nivel bajo, el 51.4% la percibe en un nivel regular y el 44.4% la evalúa como de nivel alto.

Los resultados muestran que la colocación de personas en la institución es percibida mayoritariamente como regular o alta, evidenciando un proceso funcional y con buena aceptación.

No obstante, la presencia de un pequeño porcentaje de opiniones bajas y el predominio del nivel "regular" indican que es necesario optimizar la asignación de personal y fortalecer la evaluación de perfiles para alcanzar una percepción general de excelencia.

**Figura 4**

*Análisis de la dimensión recompensar a las personas*



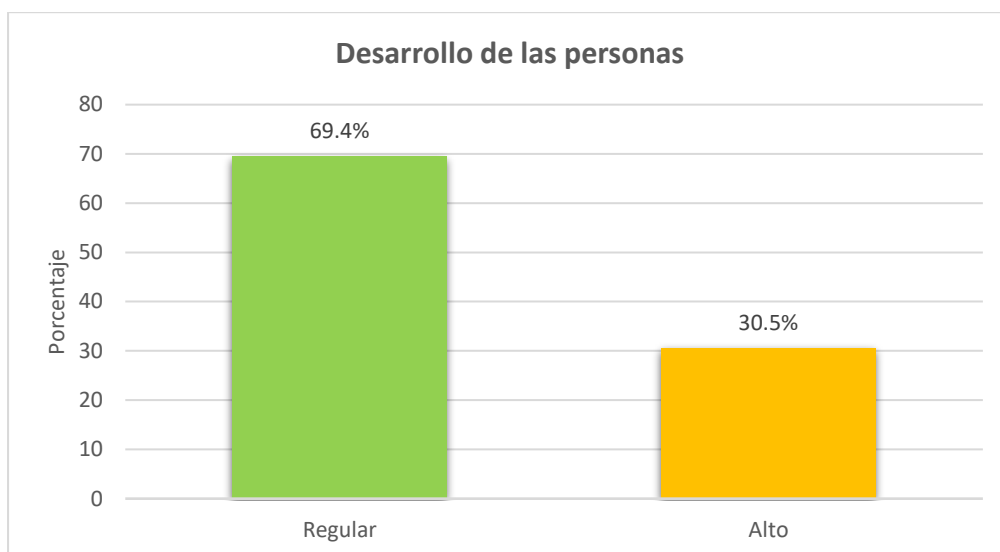
*Nota.* Datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Se observa que, de los 72 trabajadores encuestados, el 4.2% considera que la dimensión de recompensar al personal se encuentra en un nivel bajo, el 69.4% la percibe en un nivel regular y el 26.4% la evalúa como de nivel alto.

Los resultados muestran que el proceso de recompensa a las personas es aceptable, pero con amplio margen de mejora, ya que la mayoría lo percibe como regular. Implementar estrategias para incrementar el reconocimiento efectivo podría elevar la satisfacción y motivación del personal.

## Figura 5

### *Análisis de la dimensión desarrollo de las personas*



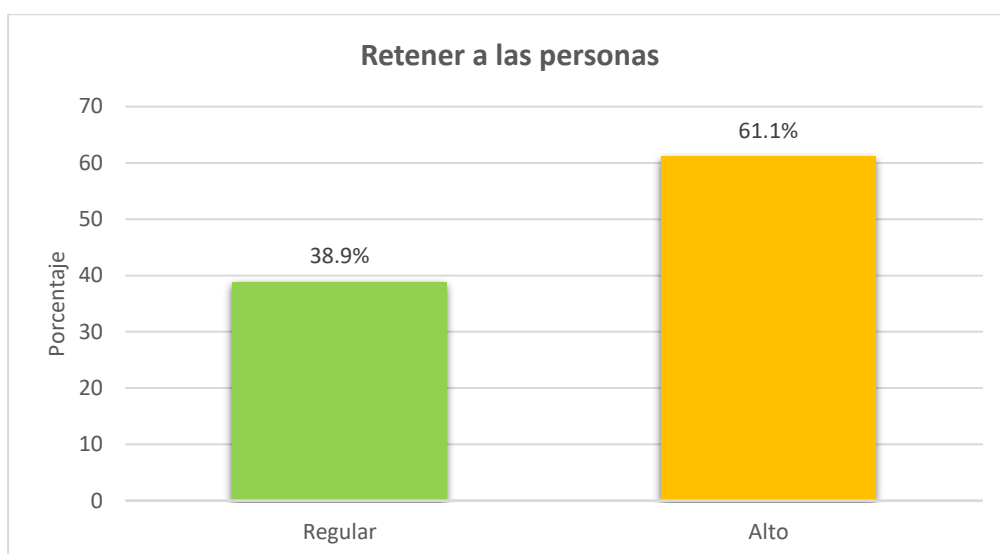
*Nota.* Datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Se puede observar que de los 72 trabajadores encuestados el 69.4% de los encuestados consideran que el desarrollo de las personas se encuentra en un nivel regular, y el 30.5% de los encuestados consideran que se encuentra en un nivel alto. La proporción mayoritaria en “regular” indica que se podrían implementar estrategias más efectivas de capacitación, mentoría y desarrollo de habilidades, para que más personas perciban el proceso como “alto”.

En general, el desarrollo de personas en la institución es percibido como adecuado, con valoraciones mayormente regulares, lo que evidencia un proceso funcional, pero con oportunidades de mejora para alcanzar un mayor nivel de satisfacción y crecimiento profesional del personal.

**Figura 6**

*Análisis de la dimensión retener a las personas*



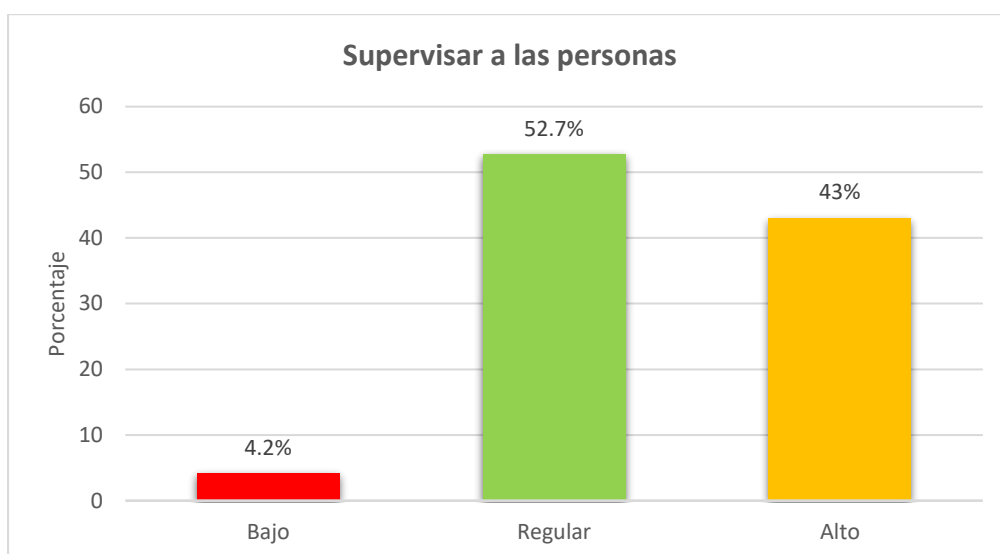
*Nota.* Datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Se observa que, de los 72 trabajadores encuestados, el 38.5% considera que la dimensión de retención de personal se encuentra en un nivel regular, mientras que el 61.1% la percibe en un nivel alto.

Aunque la percepción es mayoritariamente alta, la existencia de un 38.9 % en nivel regular sugiere que se pueden implementar acciones adicionales de fidelización y motivación, para aumentar aún más la satisfacción y permanencia del personal.

El proceso de retención de personas es percibido como eficaz y positivo, con la mayoría de los encuestados valorándolo como alto.

No obstante, se recomienda fortalecer estrategias de desarrollo y reconocimiento para que más colaboradores perciban la retención como excelente.

**Figura 7***Análisis de la dimensión supervisar a las personas*

*Nota.* Datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Se observa que, de los 72 trabajadores encuestados, el 4.2% considera que la dimensión de supervisión del personal se encuentra en un nivel bajo, el 52.7% la percibe en un nivel regular y el 43% la evalúa como de nivel alto.

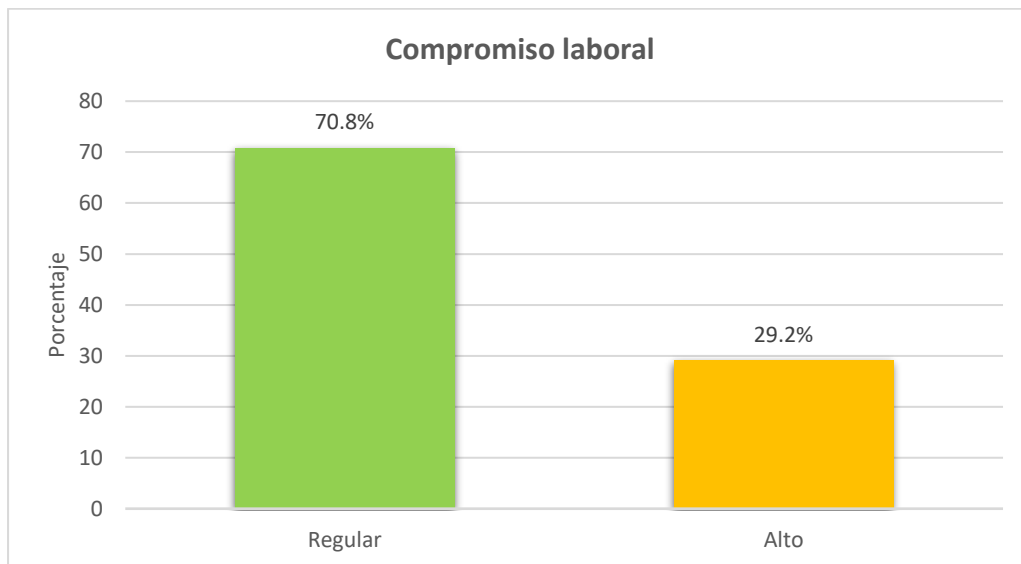
La presencia de un pequeño porcentaje en “baja” y la mayoría en “regular” sugiere que se podrían implementar estrategias de supervisión más personalizadas, frecuentes o eficientes, para aumentar la percepción de calidad en la supervisión. Por ello la supervisión de personas en la institución es percibida como adecuada, con una combinación de valoraciones regulares y altas.

Se recomienda fortalecer técnicas de seguimiento y retroalimentación para que más colaboradores perciban la supervisión como alta, elevando la eficiencia y motivación del personal.

## Análisis de la variable compromiso laboral

**Figura 8**

*Análisis de la variable compromiso laboral*

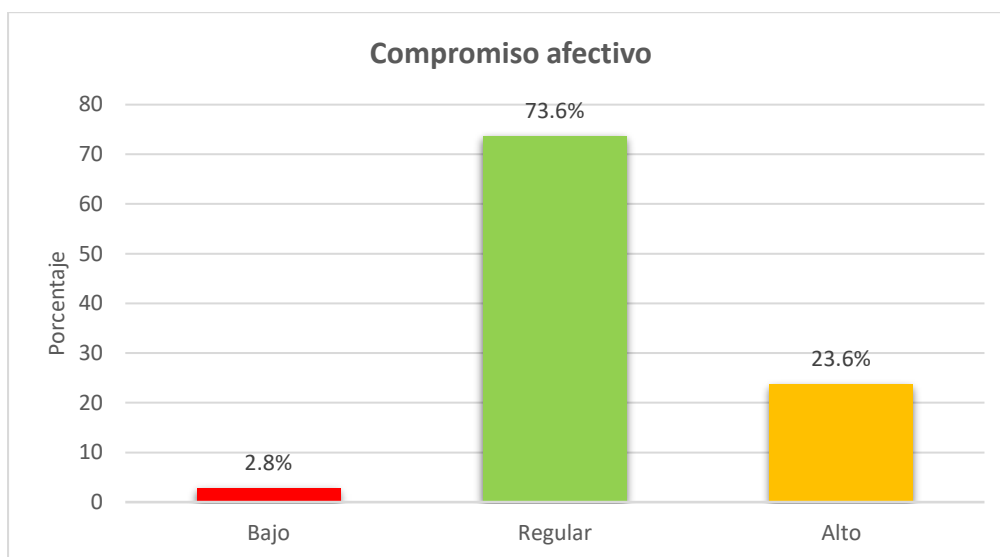


*Nota.* Datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Se observa que, de los 72 trabajadores encuestados, el 70.8% considera que el compromiso laboral se encuentra en un nivel regular, mientras que el 29.2% lo percibe en un nivel alto.

La proporción mayoritaria en "regular" sugiere que se podrían implementar estrategias motivacionales, de reconocimiento y desarrollo profesional para que más empleados perciban su compromiso como alto. Por ello, el compromiso laboral en la institución es percibido como adecuado, con predominio de valoraciones regulares.

Se recomienda reforzar acciones que aumenten la motivación, la identificación con los objetivos institucionales y la participación activa del personal, para elevar la percepción de compromiso a niveles altos.

**Figura 9***Análisis de la dimensión compromiso afectivo*

**Nota.** Datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

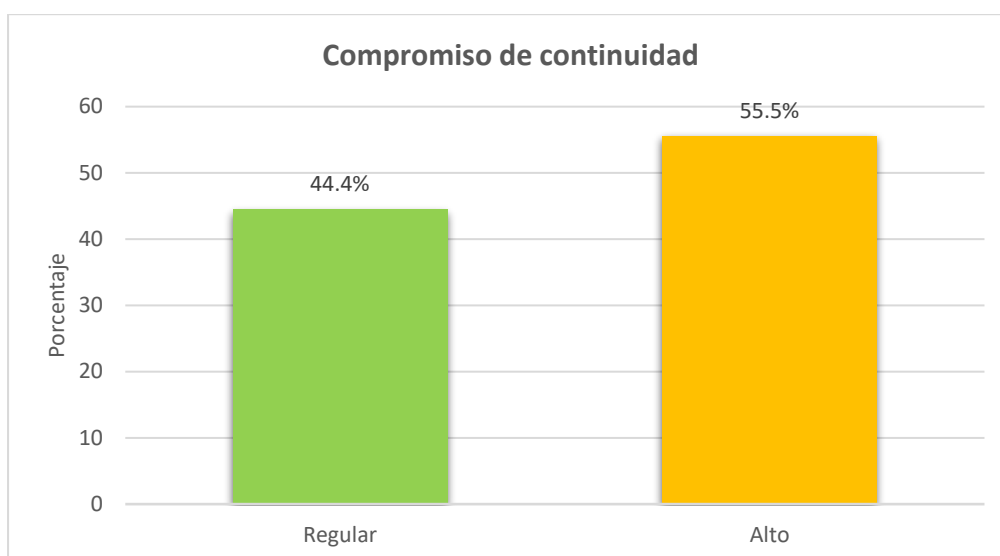
Se observa que, de los 72 trabajadores encuestados, el 2.8% considera que el compromiso afectivo se encuentra en un nivel bajo, el 73.6% lo percibe en un nivel regular y el 23.6% lo evalúa como de nivel alto.

El predominio de la categoría “regular” sugiere la necesidad de programas de reconocimiento, cultura organizacional y comunicación interna que refuercen la identificación emocional con la institución.

Se recomienda implementar estrategias que aumenten la identificación y apego emocional del personal a la institución, elevando la percepción de compromiso afectivo a niveles altos.

**Figura 10**

*Análisis de la dimensión compromiso de continuidad*



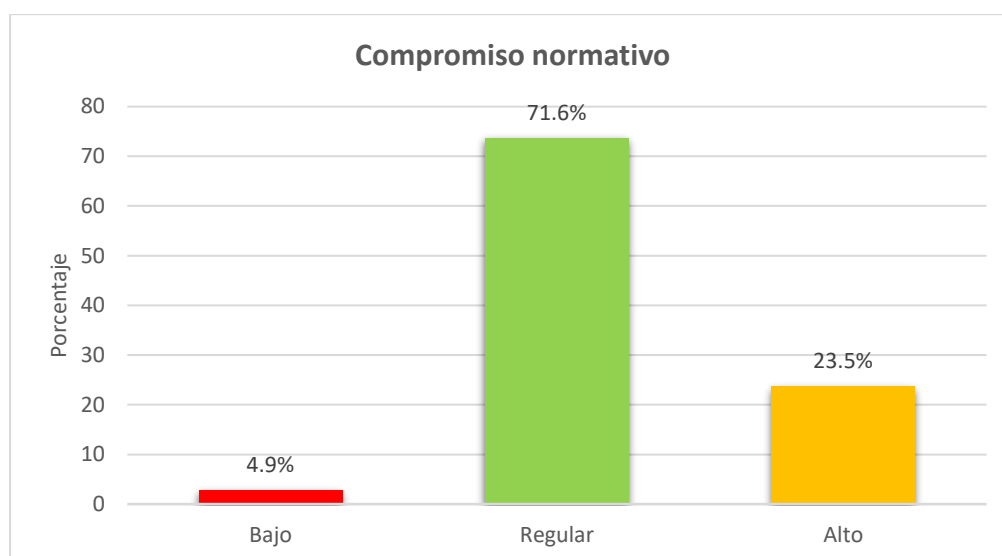
*Nota.* Datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Se observa que, de los 72 trabajadores encuestados, el 44.4% considera que el compromiso de continuidad se encuentra en un nivel regular, mientras que el 55.5% lo percibe en un nivel alto.

Aunque la percepción alta es mayoritaria, la proporción de “regular” (44.4 %) sugiere que se podrían fortalecer estrategias de retención y desarrollo profesional, asegurando que aún más empleados perciban su continuidad como muy alta.

En resumen, el compromiso de continuidad es positivo, con predominio de valoraciones altas, lo que indica que el personal está motivado a permanecer en la institución.

Se recomienda mantener y fortalecer programas de desarrollo, reconocimiento y seguridad laboral para elevar aún más la percepción de compromiso de continuidad.

**Figura 11***Análisis de la dimensión compromiso normativo*

*Nota.* Datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Los resultados indican que la mayoría de los trabajadores (71.6%) de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna presentan un nivel regular de compromiso normativo, lo que sugiere que reconocen las normas, valores y políticas de la institución, y se sienten moderadamente obligados a permanecer en ella, aunque este compromiso no es completamente sólido ni generalizado. El 23.5% de los trabajadores muestra un nivel alto, lo que evidencia que un grupo significativo se identifica fuertemente con la organización, asumiendo como propias las normas institucionales y manteniendo un fuerte sentido de obligación moral o ética hacia su permanencia y cumplimiento de deberes.

Sin embargo, el 4.9% con nivel bajo refleja que existe una minoría con escasa identificación con la institución, posiblemente por factores como la falta de reconocimiento, escasa motivación o debilidades en la gestión del talento humano.

En conjunto, los resultados evidencian que el compromiso normativo de los trabajadores es predominantemente regular, lo que implica que la gestión del talento humano podría fortalecerse en aspectos como la transmisión de la cultura organizacional, reconocimiento institucional y estrategias de fidelización laboral, con el fin de aumentar el sentido de pertenencia y la identificación con los valores de la organización.

### 4.3. PRUEBA ESTADÍSTICA

#### 4.3.1. Prueba de normalidad

La prueba de normalidad permite verificar si los datos siguen una distribución normal:

Ho: Sig. > 0.05 → los datos siguen una distribución normal.

Ha: Sig. < 0.05 → los datos no siguen una distribución normal.

**Tabla 3**

*Prueba de normalidad de la variable gestión del talento humano y dimensiones*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	0.126	72	0.007	0.964	72	0.036
Reclutamiento	0.168	72	0.000	0.902	72	0.000
Colocación de personas	0.159	72	0.000	0.926	72	0.000
Recompensar a las personas	0.180	72	0.000	0.915	72	0.000
Desarrollo de las personas	0.187	72	0.000	0.912	72	0.000
Retener a las personas	0.143	72	0.001	0.899	72	0.000
Supervisar a las personas	0.112	72	0.027	0.954	72	0.010

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov se obtuvo un nivel de significancia de 0.000, menor a 0.05, lo que indica que los datos no se ajustan a una distribución normal, por lo que se consideran no paramétricos.

**Tabla 4***Prueba de normalidad de la variable compromiso laboral y dimensiones*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Compromiso laboral	0.148	72	0.000	0.927	72	0.000
Compromiso afectivo	0.230	72	0.000	0.873	72	0.000
Compromiso de continuidad	0.087	72	,200*	0.967	72	0.054
Compromiso normativo	0.186	72	0.000	0.890	72	0.000

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, se observó un nivel de significancia de 0.000 para la variable compromiso laboral, así como para las dimensiones de compromiso afectivo y compromiso normativo, siendo menor a 0.05, lo que indica que los datos no siguen una distribución normal. En cambio, la dimensión de compromiso de continuidad presentó un nivel de significancia de 0.200, mayor a 0.05, lo que evidencia que sí se ajusta a una distribución normal.

#### 4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

##### Hipótesis general

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025

**H<sub>a</sub>:** Sí existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025.

**Criterio de decisión:**

Sig. < 0.05: Se acepta la hipótesis del investigador (Ha).

Sig. > 0.05: Se acepta la hipótesis nula (Ho).

**Tabla 5**

*Correlación de Rho de Spearman de la gestión del talento humano y el compromiso laboral*

Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	Gestión del talento humano	Compromiso laboral
		Sig. (bilateral)	1.000	,919**
		N	72	72
	Compromiso laboral	Coefficiente de correlación	,919**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	72	72

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En el coeficiente de correlación de Rho Spearman, se puede observar un P-valor de 0.000 siendo menor al 0.5% o 0.05 (0.01/2), dado que se trata de un test bilateral, al respecto se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, aceptando la hipótesis del investigador, el cual refiere que se comprueba la hipótesis del investigador, asimismo, se evidencia que la correlación entre las variables es del 0.919.

**Hipótesis específica 1**

Ho: No hay una relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso afectivo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2025.

Ha: Sí existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso afectivo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2025.

**Criterio de decisión:**

Sig. < 0.05: Se acepta la hipótesis del investigador (Ha).

Sig. > 0.05: Se acepta la hipótesis nula (Ho).

**Tabla 6**

*Correlación de Rho de Spearman de la gestión del talento humano y el compromiso de afectivo*

			Gestión del talento humano	Compromiso afectivo
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	1.000	,464**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	72	72
	Compromiso afectivo	Coefficiente de correlación	,464**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	72	72

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En el coeficiente de correlación de Rho Spearman, se puede observar un P-valor de 0.000 siendo menor al 0.5% o 0.05 (0.01/2), dado que se trata de un test bilateral, al respecto se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, aceptando la hipótesis del investigador, el cual refiere que se comprueba la hipótesis del investigador, asimismo, se evidencia que la correlación entre las variables es del 0.464.

**Hipótesis específica 2**

Ho: No existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso de continuidad de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2025.

Ha: Sí existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso de continuidad de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2025.

**Criterio de decisión:**

Sig. < 0.05: Se acepta la hipótesis del investigador (Ha).

Sig. > 0.05: Se acepta la hipótesis nula (Ho).

**Tabla 7**

*Correlación de Rho de Spearman de la gestión del talento humano y el compromiso de continuidad*

		Gestión del talento humano	Compromiso de continuidad
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	1.000	,944**
	Coefficiente de correlación		0.000
	Sig. (bilateral)		
	N	72	72
	Compromiso de continuidad	,944**	1.000
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	72	72

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En el coeficiente de correlación de Rho Spearman, se puede observar un P-valor de 0.000 siendo menor al 0.5% o 0.05 (0.01/2), dado que se trata de un test bilateral, al respecto se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, aceptando la hipótesis del investigador, el cual refiere que se comprueba la hipótesis del investigador, asimismo, se evidencia que la correlación entre las variables es del 0.944.

**Hipótesis específica 3**

Ho: No hay una relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso normativo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2025.

Ha: Sí existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso normativo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, año 2025.

**Criterio de decisión:**

Sig. < 0.05: Se acepta la hipótesis del investigador (Ha).

Sig. > 0.05: Se acepta la hipótesis nula (Ho).

**Tabla 8**

*Correlación de Rho de Spearman de la gestión del talento humano y compromiso normativo*

Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	Gestión del talento humano	Compromiso normativo
		Sig. (bilateral)	1.000	,803**
		N	72	72
	Compromiso normativo	Coefficiente de correlación	,803**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	72	72

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En el coeficiente de correlación de Rho Spearman, se puede observar un P-valor de 0.000 siendo menor al 0.5% o 0.05 (0.01/2), dado que se trata de un test bilateral, al respecto se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, aceptando la hipótesis del investigador, el cual refiere que se comprueba la hipótesis del investigador, asimismo, se evidencia que la correlación entre las variables es del 0.803

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En cuanto a la Relación entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral. Los resultados obtenidos indican una correlación positiva y significativa entre la gestión del talento humano (GTH) y el compromiso laboral (CL), lo cual corrobora el planteamiento teórico de Meyer y Allen (1991), quienes sostienen que una gestión adecuada de prácticas como el desarrollo, la retención y la recompensa influye en las dimensiones afectiva, normativa y de continuidad del compromiso organizacional. De manera concordante, estudios recientes como los de Villajos et al. (2022) afirman que la GTH orientada al bienestar y desarrollo del personal es un predictor sólido del compromiso afectivo.

Estos hallazgos son consistentes con la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964), la cual plantea que los trabajadores tienden a desarrollar actitudes de reciprocidad frente a organizaciones que invierten en su crecimiento profesional y bienestar emocional. La evidencia empírica muestra que, en el caso de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna, las prácticas de GTH generan percepciones positivas en los colaboradores, lo que se traduce en una mayor disposición a involucrarse con los objetivos institucionales.

Respecto a la Dimensión: Reclutamiento y selección. Los resultados indican que el proceso de reclutamiento y selección no se percibe como altamente transparente ni meritocrático, lo cual repercute negativamente en el compromiso normativo de los trabajadores. Esta observación coincide con lo señalado por Salas-Vallina et al. (2017), quienes advierten que procesos de incorporación deficientes pueden generar una débil identificación organizacional y bajos niveles de lealtad institucional.

Asimismo, desde una perspectiva estratégica, el modelo de GTH de Wright y McMahan (1992) subraya que la alineación entre las competencias del talento humano y los objetivos institucionales es crucial para fortalecer el vínculo psicológico con la organización.

En cuanto a la Dimensión: Desarrollo del personal. Los datos muestran una valoración intermedia respecto al acceso a capacitaciones y oportunidades de crecimiento. Esta situación limita el desarrollo del compromiso afectivo, en la medida que los trabajadores no perciben un plan sistemático de fortalecimiento profesional. Como señalan Martínez-Córcoles et al. (2019), el aprendizaje organizacional no solo incrementa las competencias técnicas, sino también refuerza el sentido de pertenencia y autonomía laboral.

Desde una óptica contextual, en el sector público peruano es frecuente la implementación parcial de planes de capacitación, lo que se refleja en una baja institucionalización de políticas de desarrollo del talento, afectando el vínculo a largo plazo con los trabajadores.

Respecto a la Dimensión: Retención y recompensa. La evidencia empírica evidencia una percepción baja respecto a los mecanismos de reconocimiento y recompensas, especialmente no monetarias. Esta situación debilita el compromiso de continuidad, ya que los colaboradores no identifican incentivos relevantes para mantenerse en la institución. Resultados similares fueron reportados por Herrera-Añazco y Rojas-Armas (2020) en el contexto del sector salud en Lima, donde la falta de incentivos tangibles y simbólicos se asocia con altas tasas de rotación voluntaria.

La teoría de la motivación-higiene de Herzberg (1959) también respalda esta interpretación, al distinguir entre factores extrínsecos que evitan la insatisfacción (como el salario), y factores motivacionales que fomentan el compromiso (como el reconocimiento y el crecimiento personal).

En cuanto a la Dimensión: Supervisión y clima organizacional. Se identificó una debilidad en la supervisión participativa y en la calidad del clima laboral, lo cual tiene una incidencia directa en el compromiso afectivo. Según el Modelo de Liderazgo Transformacional (Bass, 1985), los líderes que fomentan la inspiración, la consideración individualizada y el estímulo intelectual fortalecen los lazos emocionales entre los colaboradores y la organización. La ausencia de estos elementos genera una cultura laboral desmotivadora, donde predomina el cumplimiento mínimo en lugar del involucramiento proactivo.

Finalmente, en contraste con antecedentes previos. Estos hallazgos dialogan con investigaciones como la de García-Santillán et al. (2020) en México y la de Mamani y Quispe (2022) en Puno, las cuales identifican que la GTH, cuando es estratégica y participativa, tiene un efecto directo en el compromiso de los trabajadores del sector público. En el ámbito local, investigaciones previas en instituciones públicas de Tacna también reportan debilidades similares en las prácticas de gestión de personas, especialmente en lo referido a retención y supervisión, lo cual refuerza la validez contextual de los resultados.

## CONCLUSIONES

**Primera:** Se determinó que la gestión del talento humano mantiene una relación significativa con el compromiso laboral, con un grado de correlación del 91.9%, lo que indica una relación altamente positiva entre ambas variables. Este hallazgo evidencia que, a medida que la institución fortalece sus procesos de planificación, selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del personal, se incrementa el nivel de compromiso de los trabajadores. Este resultado está en línea con teorías modernas de la gestión del talento humano, que sostienen que una adecuada administración del capital humano fomenta la motivación, la identificación con los objetivos organizacionales y la permanencia en la institución. Por lo tanto, se concluye que una gestión estratégica del talento humano contribuye directamente a elevar los niveles de compromiso laboral en la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna.

**Segunda:** Se determinó que la gestión del talento humano no presenta una relación significativa con el compromiso afectivo, con un grado de correlación del 46.4%, lo que refleja una relación débil entre ambas variables. Esto sugiere que, aunque los procesos de gestión influyen parcialmente en el vínculo emocional del trabajador con la institución, existen otros factores importantes, como el clima laboral, las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y el reconocimiento personal, que impactan significativamente en la generación del compromiso afectivo. Por lo tanto, se concluye que la gestión del talento humano debe complementarse con estrategias que refuercen la identificación emocional del trabajador con la organización, fomentando un sentido de pertenencia más profundo y duradero.

**Tercera:** Se analizó que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el compromiso de continuidad, cuyo grado de relación es del 94.4%, lo cual revela una asociación muy fuerte entre ambas variables. Este resultado indica que los factores vinculados a la gestión

del talento humano como la estabilidad laboral, las oportunidades de crecimiento, la formación continua y la valoración del desempeño influyen directamente en la decisión del trabajador de permanecer en la institución. En otras palabras, cuando la organización aplica políticas efectivas de gestión de talento, los empleados perciben beneficios tangibles y un entorno de desarrollo que refuerza su intención de continuar perteneciendo a la entidad.

**Cuarta:** Se identificó que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el compromiso normativo, cuyo grado de relación es del 80.3%, lo que refleja una asociación sólida entre ambas dimensiones. Este resultado sugiere que una adecuada gestión de los procesos de incorporación, inducción, formación y reconocimiento genera en los trabajadores un sentido de obligación moral y agradecimiento hacia la institución. En particular, una selección de personal justa y transparente, junto con políticas de desarrollo profesional coherentes, incrementan el sentimiento de lealtad y responsabilidad hacia la organización. En consecuencia, se concluye que fortalecer las prácticas éticas y humanas dentro de la gestión del talento contribuye a consolidar el compromiso normativo de los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

**Primera:** Dado que se evidenció una relación significativa y elevada entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral, se recomienda que la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna refuerce sus políticas y prácticas de gestión del talento humano, adoptando un enfoque estratégico e integral. Para ello, se sugiere implementar programas de desarrollo de competencias, evaluaciones periódicas de desempeño con retroalimentación constructiva y planes de carrera que permitan a los trabajadores visualizar su crecimiento profesional dentro de la institución. Asimismo, se recomienda promover una comunicación interna más efectiva que refuerce la participación, el reconocimiento y la motivación del personal. Estas acciones permitirán consolidar un compromiso laboral sostenible y un ambiente organizacional más productivo.

**Segunda:** Dado que la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso afectivo resultó ser débil, se sugiere diseñar e implementar estrategias que fortalezcan el vínculo emocional de los trabajadores con la institución. En este sentido, la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna debería promover actividades de integración laboral, reconocimiento institucional, bienestar emocional y un equilibrio entre la vida personal y laboral. Asimismo, sería conveniente crear espacios de escucha activa donde los empleados puedan expresar sus ideas, necesidades y propuestas de mejora. Estas acciones contribuirán a generar un sentido de pertenencia y afecto hacia la entidad, fortaleciendo el compromiso afectivo de los colaboradores.

**Tercera:** Dado que la gestión del talento humano influye significativamente en el compromiso de continuidad, se recomienda consolidar políticas de retención del talento en la institución. Esto implica promover la estabilidad laboral mediante condiciones justas, transparentes y

motivadoras, acompañadas de oportunidades de capacitación permanente. Asimismo, se sugiere establecer un sistema de incentivos basado en el mérito y los resultados, lo cual reforzará la percepción de equidad y satisfacción laboral. De esta forma, la Dirección podrá mantener un personal comprometido, con baja rotación y mayor disposición a permanecer y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

**Cuarta:** Puesto que se evidenció una relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso normativo, se recomienda fortalecer la cultura organizacional basada en valores éticos, responsabilidad y lealtad institucional. Para ello, la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Tacna debería revisar y actualizar sus procesos de selección, inducción y evaluación de personal, asegurando que estos se desarrollen bajo criterios de transparencia y justicia. Asimismo, se propone implementar programas de sensibilización y formación ética que refuercen la identidad institucional y el sentido de deber hacia la organización. De esta manera, los trabajadores desarrollarán una mayor disposición a cumplir con las normas, valores y objetivos institucionales.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Aguilera, G. (2023). La gestión del talento humano y el compromiso laboral en la Municipalidad distrital de Uchiza, 2023. [Tesis de grado. Universidad de Huanuco]. Repositorio digital UDH. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3473347>
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ahmed, I., et al. (2010). *Effects of motivational factors on employees job satisfaction: A case study of University of the Punjab, Pakistan*. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 70–80. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n6p70>
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. *Introducción a la metodología científica, 6ta edición*. Episteme, C.A.
- Arque, D. (2021). Satisfacción laboral relacionada al compromiso organizacional del personal centro médico especializado del Riñon Huancayo, 2021. [Tesis de grado. Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio digital UNCP. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/7986>
- Artal, M. (2023). *Compromiso laboral: ¿qué es y cómo gestionarlo?* <https://www.grupocastilla.es/compromiso-laboral/>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Becker, T. E., Randal, D. M., & Riegel, C. D. (1995). The multidimensional view of commitment and theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21(4), 617–638. <https://doi.org/10.1177/014920639502100403>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

- Bustamante, S., & Hilario, M. (2022). Gestión del talento humano y compromiso organizacional de una clínica veterinaria, de la ciudad de Arequipa, 2022. [Tesis de grado. Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/92752>
- Calderón, C., Naranjo, R., & Álvarez, S. (2010). *Gestión humana: un enfoque estratégico*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Caqui, M., & Gonzales, J. (2020). Gestión del talento humano y engagement laboral del personal de la corte superior de justicia de Tacna, año 2019. [Tesis de grado. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. Repositorio digital UNJBG. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/4226>
- Cárdenas, A. R. (2021). *Compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – Tacna*. UNJBG. <https://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/20.500.14149/5394>
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, proyecto especial Huallaga central y bajo mayo 2020. *Ciencia latina*, pág. 684. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Cerna, A. (2006). *Gestión del talento humano*. Lima: Universidad de Lima+
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Cieza, E., & Jara, L. (2021). Gestión del talento humano y compromiso organizacional de los colaboradores en la Municipalidad Provincia de San Marcos - Cajamarca 2020. [Tesis de grado. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. Repositorio digital UPAGU. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1933>
- Cortés, N. (2021). *¿Ques la gestión del talento humano?* <https://www.geovictoria.com/mx/recursos-humanos/talento-humano/>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dessler, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (13.a ed.). Pearson.

- Dolan, S. L., & García, S. (2002). *La gestión por valores*. Barcelona: McGraw-Hill.
- Espinoza, K., & Montalvo, J. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N. VIII- Sede Huancayo en tiempos de Covid-19. [Tesis de grado. Universidad Continental]. Repositorio digital Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10409>
- Esteba, B., & Alvarez, C. (2023). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional del personal de Promart Moquegua, 2022. [Tesis de grado. Universidad José Carlos Mariategui]. Repositorio digital UJCM. <https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/>
- Fonseca, L. (2022). *Gestión del talento humano: la guía completa*. <https://es.venngage.com/blog/gestion-del-talento-humano/>
- García, A. (2019). Gestión de talento humano para incrementar el nivel de desempeño laboral de la empresa Ateneo S.A. de Babahoyo. [Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio digital UTEG. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/>
- García-Santillán, A., Escalera-Chávez, M. E., & Martínez-Guerrero, J. (2020). Gestión del talento humano y compromiso organizacional en el sector público mexicano. *Revista Ciencias Estratégicas*, 28(44), 53–69. <https://revistas.iue.edu.co/index.php/CienciasEstrategicas/article/view/3237Herrera-Añazco>, P., & Rojas-Armas, J. P. (2020). Satisfacción laboral y rotación de personal en hospitales públicos de Lima. *Horizonte Médico*, 20(4), 52–59. <https://revistas.unfv.edu.pe/index.php/RMH/article/view/1885>
- Gaspar, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del conocimiento*, págs. 318-329. doi:DOI: 10.23857/pc.v6i8
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2020). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación. <https://www.pearson.com>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- González-Romá, V., et al. (2006). *Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?* *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>

- Guerrero, P. (2019). Compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en los colaboradores de un banco Chiclayano 2018. [Tesis de grado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrejo]. Repositorio digital USAT. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1635>
- Guzman, C. (2017). ¿Por qué es importante la gestión del talento? <https://pqs.pe/aprendemas/por-que-es-importante-la-gestion-del-talento/>
- Herrera, G. (2022). Percepción de la gestión del talento humano y compromiso organizacional en el personal naval de la dirección de bienestar de la Marina de Guerra del Perú. [Tesis de grado. Escuela Superior de Guerra Naval]. Repositorio digital ESUP. <https://repositorio.esup.edu.pe/handle/20.500.12927/323>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Universidad de Zulia*, 740-760. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- López, J. (2020). *Compromiso organizacional*. <https://economipedia.com/definiciones/compromiso-organizacional.html>
- Mamani, L. (2022). Gestión del talento humano y compromiso organizacional en los colaboradores del Hospital Lucio Aldazabal Pauca, Puno 2021. [Tesis de grado. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio digital UNSA. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8f2b76a0-b6a8-44cf-80e7-9b2fb56ad20c/content>
- Márquez, C. (2021). 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 de grado. Universidad Privada de Tacna]. Repositorio digital UPT. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969>
- Martínez-Córcoles, M., Schöbel, M., & Moya, M. (2019). Training and work engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 129–137. <https://journals.copmadrid.org/jwop>

- Mautino, Y. (2020). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao. [*Tesis de grado. Universidad de Educación Enrique Guzmán y Valle*]. Repositorio digital UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/6070>
- Merina Ferreira, L., y González Fernández, L. (2010). La gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso organizacional. Recuperado de <http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensación*. McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.
- Monje Alvares, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. *Guía didáctica. neiva: Universidad Surcolombiana*.
- Morin, E. (2014). *El paradigma perdido: el paraíso perdido*. Barcelona: Kairós.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagomez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - Cualitativa y redacción de la tesis, 4ta edición*. Ediciones de la U.
- Olaya, I. (2022). Gestión del talento humano y el compromiso laboral docente de un centro cultural en Lima 2021. [*Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo*]. Repositorio digital UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79658>
- Pardo, H. (2007). *Gestión del talento humano por competencias*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Peralta, L. (2018). Gestión del talento humano y desempeño laboral en el centro de atención residencial "Jesús mi Luz" del INABIF - Cusco 2018. [*Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo*]. Repositorio digital UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34087/peralta\\_pl.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34087/peralta_pl.pdf?sequence=1)
- Prieto, J. E. (2008). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: ECOE.

- Puentes, T. (2021). *¿Que es el compromiso laboral? definición, beneficios y consejos para incentivarlos*. <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/compromiso-laboral/>
- Ramírez, J. F. (2018). *Gestión del talento humano y compromiso laboral en los trabajadores del Gobierno Regional del Callao*. UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/3543>
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465–476. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278960>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Administración*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). Happiness at work and organisational citizenship behaviour. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 417–436. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.56>
- Salud Organizacional. (2020). *¿Cual es la importancia del compromiso laboral?* <https://www.humanas.es/cual-es-la-importancia-del-compromiso-laboral/>
- Saucedo, S. (2021). *Conoce los procesos de la gestión del talento humano más importantes*. <https://talentfit.mx/procesos-gestion-talento-humano/>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Silva, J. C. (2020). La gestión del talento humano en la era digital: modelo 4.0. *Revista Científica Visión de Futuro*, 24(2), 1–15. Recuperado de <https://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php/visiondefuturo/article/view/758>
- Soto, R. J. (2020). *Gestión del talento humano y compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres, Lima*. UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44765>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Worchel, S., & Austin, W. G. (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.

- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business. Society for Human Resource Management.
- Villajos, E., García-Ael, C., & Peiró, J. M. (2022). Human resource practices and work engagement: The role of psychological empowerment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(1), 1–10. <https://journals.copmadrid.org/jwop>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Zavaleta, N. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del personal docente de la institución educativa N° 7102 San Francisco de Asis, Pachacamac. [Tesis de grado. Universidad Nacional de Educación Enrique Gúzman y Valle]. Repositorio digital UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/7765b8c6-a0f4-4b38-b793-eaf482cbcbbf>

## APENDICE

### Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA	POBLACION Y MUESTRA
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025?</p> <p><b>Problemas específicos</b> a) ¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso afectivo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025? b) ¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso de continuidad de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025? c) ¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso normativo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> a) Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso afectivo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025. b) Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso de continuidad de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025. c) Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso normativo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> a) Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso afectivo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025. b) Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso de continuidad de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025. c) Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso normativo de los trabajadores de la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tacna, año 2025.</p>	<p><b>Variable: Gestión del talento humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reclutamiento.</li> <li>✓ Colocación de personas.</li> <li>✓ Recompensar a las personas.</li> <li>✓ Desarrollo de las personas.</li> <li>✓ Retener a las personas.</li> <li>✓ Supervisar a las personas.</li> </ul> <p><b>Variable: Compromiso laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso afectivo</li> <li>✓ Compromiso de continuidad</li> <li>✓ Compromiso normativo</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación</b> El tipo de investigación es básica y de enfoque cuantitativo</p> <p><b>Diseño de investigación</b> El diseño de investigación es no experimental de corte transversal.</p> <p><b>Nivel de Investigación</b> El nivel de investigación es correlacional</p> <p><b>Instrumentos</b> Cuestionario.</p>	<p><b>Población</b> Está compuesto por 72 trabajadores</p> <p><b>Muestra</b> Se trabajará de forma censal, es decir con la totalidad de la población.</p>

## Operacionalización de variables

### Gestión del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Reclutamiento	Reclutamiento del personal. Selección del personal.	1,2,3,4	Ordinal
Colocación de las personas.	Orientar a las personas. Evaluación del desempeño.	5,6,7,8	Ordinal
Recompensar a las personas.	Remuneración e incentivos. Prestación de servicios.	9,10,11,12	Ordinal
Desarrollo de las personas.	Capacitación y desarrollo de las personas. Programas de cambio y de desarrollo de las personas.	13,14,15,16,17	Ordinal
Retener a las personas.	Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.	18,19,20	Ordinal
Supervisar a las personas.	Banco de datos. Sistema de información administrativa.	21,22,23,24,25	Ordinal

### Compromiso laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Compromiso afectivo	Lazos emocionales en el trabajo. Conocimiento de la satisfacción de las necesidades.	1,2,3,4	Ordinal
Compromiso de continuidad	Satisfacción de pertenencia a la organización. Obligación de trabajo en la institución.	5,6,7,8,9,10, 11,12	Ordinal
Compromiso normativo	Alternativas laborales. Dependencia con la institución lealtad laboral.	13,14,15,16,17, 18,19,20	Ordinal

## CUESTIONARIO 1

### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Estimado(a) cliente, la presente encuesta se realiza como parte de una tesis, que tiene como objetivo medir la gestión del talento humano. Es por ello, que usted deberá responder con un aspa (x) en la alternativa que considere pertinente:

N	1	2	3	4
LEYENDA	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>					
<b>ITEMS</b>		1	2	3	4
	<b>Dimensión 1: Reclutamiento</b>				
1	Los directivos dan a conocer con anticipación las vacantes disponibles en la institución				
2	Existe un comité de evaluación para la contratación o nombramiento del personal				
3	La Dirección general participa en evaluación de selección del personal				
4	Cuentan con formación y experiencia laboral de acuerdo con su especialidad				
	<b>Dimensión 2: Colocación de las personas</b>				
5	Los directivos orientan para que mejore su trabajo en la institución				
6	Conoce Ud. la misión y visión				
7	Usted es evaluado constantemente en su desempeño por los directivos				
8	Ud. Recibe orientación para mejorar su desempeño docente				
	<b>Dimensión 3: Recompensar a las personas</b>				
9	Ud. recibe beneficios por su buen desempeño				
10	Reconocen con estímulos o elogios tus logros laborales				
11	Los directivos brindan facilidades para las prestaciones y servicios de acuerdo con la ley				
12	Tienen servicios adecuados en la institución				
	<b>Dimensión 4: Desarrollo de las personas</b>				
13	Realizan un plan de capacitación para mejorar su labor				
14	Ud. recibe capacitaciones de acuerdo con el área de su especialización				
15	Los directivos se reúnen para organizar las capacitaciones				
16	Cumple sus expectativas las capacitaciones programadas recibidas por parte de los directivos				
17	Los directivos le brindan facilidad para asistir a las capacitaciones				

	<b>Dimensión 5: Retener a las personas</b>				
18	Los directivos gestionan con los aliados estratégicos para la seguridad de la Institución				
19	La institución brinda un ambiente para los trabajos de planificación				
20	Se gestiona el adecuado equipamiento de las oficinas				
21	Los directivos actualizan las bases de datos de los trabajadores				
	<b>Dimensión 6: Supervisar a las personas</b>				
22	Ud. accede a la información de su desempeño en la base de datos				
23	La institución cuenta con un sistema de información adecuada de todo el personal				
24	Los directivos utilizan la tecnología para informar los servicios que ofrecen a la comunidad				
25	La capacitación realizada en tecnología informática me permite facilitar las gestiones de los servicios que se ofrece a la comunidad				

**MUCHAS GRACIAS**

## CUESTIONARIO 2

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL COMPROMISO LABORAL

Estimado(a) cliente, la presente encuesta se realiza como parte de una tesis, que tiene como objetivo medir el compromiso laboral. Es por ello, que usted deberá responder con un aspa (x) en la alternativa que considere pertinente:

N	1	2	3	4
LEYENDA	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

<b>COMPROMISO LABORAL</b>					
<b>ITEMS</b>		1	2	3	4
<b>Dimensión 1: Compromiso afectivo</b>					
1	En su opinión, siente que el esfuerzo que realizan dentro de la institución para el cumplimiento de sus funciones es reconocido				
2	En su opinión, siente que su esfuerzo es reconocido por la institución				
3	En su opinión, la remuneración que percibe está de acuerdo con el entorno laboral y a sus necesidades				
4	En su opinión, la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza.				
5	En su opinión, considera que el cuadro remunerativo que maneja la institución es equitativo en función a las responsabilidades y labores de cada trabajador				
<b>Dimensión 2: Compromiso de continuidad</b>					
6	En su opinión, la institución solicita la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.				
7	En su opinión, siente que las ideas que aporta para un mejor desempeño laboral son valoradas por parte de la institución, o compañeros de trabajo.				
8	En su opinión, su puesto de trabajo y las labores que realiza le permiten tener oportunidades de desarrollo personal y profesional.				
9	En su opinión, las labores que realiza satisfacen las expectativas de sus superiores.				
10	En su opinión, las labores que realiza satisfacen las expectativas de los usuarios.				
11	En su opinión, siente usted que, ante un trabajo bien cumplido, la institución reconoce sus esfuerzos.				

12	En su opinión, cree usted que los incentivos por parte de la institución por un trabajo bien realizado lo motivan para desarrollar de mejor manera sus funciones.				
<b>Dimensión 3: Compromiso normativo</b>					
13	En su opinión, el nivel de comunicación que existe en su equipo de trabajo es positivo y permite un mejor ambiente laboral.				
14	En su opinión, la comunicación entre usted y sus compañeros permite mejorar el trabajo a realizar.				
15	En su opinión, considera usted que todos cooperan en la realización de las actividades en común.				
16	En su opinión, los equipos de trabajo, determinados por sus superiores, se encuentra debidamente organizados				
17	En su opinión, cree usted que existe colaboración para el desarrollo de actividades entre los integrantes de su equipo para cumplir con el objetivo trazado				
18	En su opinión, las relaciones laborales permiten mantener un clima laboral de respeto y empatía.				
19	En su opinión, cree usted que las relaciones laborales influyen en el desempeño de sus funciones.				
20	En su opinión cree usted que las relaciones laborales con cercanía a los directivos influyen en su compromiso laboral				

**MUCHAS GRACIAS**

# BASE DE DATOS EN EXCEL

The image shows a Microsoft Excel spreadsheet with a data table. The columns are labeled AH through EI, and the rows are numbered 22 to 49. The data consists of numerical values in each cell. The Excel interface is visible, including the ribbon with tabs for 'Inicio', 'Insertar', 'Diseño de página', 'Fórmulas', 'Datos', 'Revisar', and 'Vista'. The status bar at the bottom indicates 'Hoja1' and lists various data analysis tools such as 'confiabilidad', 'prueba de normalidad', 'contraste de hipótesis', 'baremos', and 'graficos y ta...'. The taskbar at the very bottom shows the Windows taskbar with various application icons and the system clock showing 'ESP 19:39'.