

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN
CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LOS
COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL
DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES
DE TACNA - 2018

TESIS
PRESENTADA POR:

Br. MIRKA ALESSANDRA QUIROZ MACHACA

ASESOR

Dr. MAURO JAVIER HURATDO MEJIA

Para optar el título profesional de:
Ingeniero Comercial

TACNA – PERÚ

2019

ACTA DE CONFORMIDAD DE INFORME FINAL DE TESIS

“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE TACNA, 2018”

DE LA BACHILLER EN INGENIERIA COMERCIAL

QUIROZ MACHACA, Mirka Alessandra

Siendo las 17:00 horas del diecinueve de noviembre del año dos mil dieciocho, se reunieron en el ambiente de la Oficina del Decanato de la Facultad de Ciencias Empresariales; los miembros del Jurado Dictaminador, designado mediante Resolución de Decanato N° 1260-2017-UPT-FACEM/D, de fecha 14.11.2017:

- Presidente : Dr. ASCENCIÓN AMERICO FLORES FLORES
- Secretario : Mag. JEYMI FABIOLA ARIAS HANCCO
- Vocal : MBA. RUBÉN JAIME HUANCAPAZA CORA

En la revisión de la Tesis acerca de las observaciones realizadas por los miembros del jurado, fueron levantadas cada una de ellas, dando visto bueno del mismo, debiendo proseguir con los trámites siguientes.

Siendo las 17:30 horas del mismo día, se levantó la presente reunión, firmando en señal de conformidad.-.-.-.-.


Dr. ASCENCIÓN AMERICO FLORES FLORES


Mag. JEYMI FABIOLA ARIAS HANCCO


MBA. RUBÉN JAIME HUANCAPAZA CORA


Bach. MIRKA ALESSANDRA QUIROZ MACHACA

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por permitirme llegar hasta este punto de mi vida, cumpliendo con mis objetivos profesionales, académicos y personales.

A mis padres, por su constante apoyo, educación y consejos.

A mis maestros y jurados que en este tiempo me enseñaron la importancia de la educación, que sin su ayuda y guía no hubiera sido posible culminar esta tesis.

A mis amigos y esas personas especiales, por su motivación constante y sus buenos deseos

Mirka

DEDICATORIA

A mis amados padres Cesar y Livia, a mi hermana Daleska, quienes se sienten orgullosos por este logro mío, a mi familia y amigos por su apoyo en este camino para fortalecer mis competencias académicas.

Mirka

TABLA DE CONTENIDOS

	Pag.
Agradecimientos	ii
Dedicatoria	iii
Índice de contenidos	iv
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	01

CAPITULO I**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.2.1. Problema principal	6
1.2.2. Problemas secundarios	6
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.4.1. Objetivo General	8
1.4.2. Objetivo Especifico	8
1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.5.1. Hipótesis general	9

1.5.2. Hipótesis específicas	9
------------------------------	---

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICO CIENTÍFICOS

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.1.1. Antecedentes internacionales	11
2.1.2. Antecedentes nacionales	13
2.2. BASE TEÓRICA SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	17
2.2.1. Definición de gestión del talento humano	17
2.2.2. Dimensiones de la gestión del talento humano	22
2.3. BASE TEÓRICA SOBRE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	30
2.3.1. Definición del desempeño organizacional	30
2.3.2. Dimensiones del desempeño organizacional	34
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	43

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	46

3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	47
3.3.1.	Población	47
3.3.2.	Muestra	48
3.4.	VARIABLES E INDICADORES	49
3.4.1.	Gestión del talento humano	49
3.4.1.1.	Operacionalización de la variable	49
3.4.2.	Desempeño organizacional	50
3.4.2.1.	Operacionalización de la variable	50
3.5.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	51
3.5.1.	Técnicas de recolección de datos para la gestión del talento humano	51
3.5.1.1.	Relación variable indicadores e ítems	52
3.5.2.	Técnicas de recolección de datos para el desempeño organizacional	52
3.5.2.1.	Relación variable indicadores e ítems	53
3.5.3.	Escala de valoración de variables	54
3.5.4.	Confiabilidad de los instrumentos	55
3.5.4.1.	Aplicación del coeficiente de Alpha de Cronbach	56
3.6.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	57

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.	DESCRIPCIÓN DE TRABAJO DE CAMPO	58
4.2.	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO	58
4.2.1.	Resultados estadísticos sobre gestión del talento humano	58
4.2.1.1.	Análisis de la dimensión reclutamiento de personal	58
4.2.1.2.	Análisis de la dimensión capacitación de personal	61
4.2.1.3.	Análisis de la dimensión rotación de personal	66
4.2.1.4.	Análisis de la dimensión ausentismo laboral	70
4.2.1.5.	Resumen del análisis sobre gestión del talento humano	75
4.2.2.	Resultados estadísticos sobre desempeño organizacional	78
4.2.2.1.	Análisis de la dimensión estándares gerenciales	78
4.2.2.2.	Análisis de la dimensión ambiente laboral	82
4.2.2.3.	Análisis de la dimensión nivel de comunicación	87
4.2.2.4.	Análisis de la dimensión estímulos laborales	92
4.2.2.5.	Resumen del análisis sobre el desempeño organizacional	97

CAPITULO V.

CONTRASTE DE HIPÓTESIS

5.1.VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	100
5.1.1. Verificación de la primera hipótesis específica	100
5.1.2. Verificación de la segunda hipótesis específica	103
5.1.3. Verificación de la tercera hipótesis específica	107
5.1.4. Verificación de la cuarta hipótesis específica	110
5.1.5. Verificación de hipótesis general	113
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	
CONCLUSIONES	121
SUGERENCIAS	123
BIBLIOGRAFÍA	125
APENDICE	129

INDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Población de la DRTYC - TACNA	48
Tabla 2	Operacionalización de la variable independiente	49
Tabla 3	Operacionalización de la variable dependiente	50
Tabla 4	Relación variable – indicador variable independiente	52
Tabla 5	Relación variable – indicador variable dependiente	53
Tabla 6	Escala de valoración para la variable gestión del talento humano	54
Tabla 7	Escala de valoración para la variable desempeño organizacional	54
Tabla 8	Escala de Alpha de Cronbach	55
Tabla 9	Alpha de Cronbach: Gestión del talento humano	56
Tabla 10	Alpha de Cronbach: Desempeño Organizacional	56
Tabla 11	Indicador 01: Mercado laboral	59
Tabla 12	Escala de valoración del indicador 01	59
Tabla 13	Indicador 02: Horas de capacitación	61
Tabla 14	Escala de valoración del indicador 02	62
Tabla 15	Indicador 03: Capacitación promocional	64
Tabla 16	Escala de valoración del indicador 03	64
Tabla 17	Indicador 04: Grado de permanencia	66
Tabla 18	Escala de valoración del indicador 04	66
Tabla 19	Indicador 05: Grado de reforma de personal	68
Tabla 20	Escala de valoración del indicador 05	69
Tabla 21	Indicador 06: Faltas y tardanzas	70

Tabla 22	Escala de valoración del indicador 06	71
Tabla 23	Indicador 07: Permisos del Trabajador	73
Tabla 24	Escala de valoración del indicador 07	73
Tabla 25	Análisis General de la primera variable	75
Tabla 26	Escala de valoración para la variable gestión del talento humano	76
Tabla 27	Indicador 01: Descripción del puesto	78
Tabla 28	Escala de valoración del indicador 01	78
Tabla 29	Indicador 02: Expectativas alineadas	80
Tabla 30	Escala de valoración del indicador 02	81
Tabla 31	Indicador 03: Delegación y división de funciones	82
Tabla 32	Escala de valoración del indicador 03	83
Tabla 33	Indicador 04: División del trabajo	85
Tabla 34	Escala de valoración del indicador 04	85
Tabla 35	Indicador 05: Reuniones Informativas	87
Tabla 36	Escala de valoración del indicador 05	88
Tabla 37	Indicador 06: Comunicación vertical con colaboradores	90
Tabla 38	Escala de valoración del indicador 06	90
Tabla 39	Indicador 07: Ascensos Promocionales	92
Tabla 40	Escala de valoración del indicador 07	93
Tabla 41	Indicador 08: Reconocimientos Laborales	95
Tabla 42	Escala de valoración del indicador 08	95
Tabla 43	Análisis general de la segunda variable	97
Tabla 44	Escala de valoración para la variable desempeño organizacional	98

Tabla 45	Valor “C” de contingencia: primera hipótesis	102
Tabla 46	Valor “C” de contingencia: segunda hipótesis	105
Tabla 47	Valor “C” de contingencia: tercera hipótesis	108
Tabla 48	Valor “C” de contingencia: cuarta hipótesis	112
Tabla 49	Valor “C” de contingencia: Hipótesis General	115

ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Modelo de competencias según Zabaleta	19
Figura 2	Modelo de recursos humanos de Harper y Lynch	20
Figura 3	Modelo de recursos humanos de Bear y Colaboradores	21
Figura 4	Modelo de dimensiones de la gestión del talento humano según Chiavenato	22
Figura 5	Modelo de Grid Gerencial de Blake & Mouton	32
Figura 6	Dimensiones del desempeño organizacional	33
Figura 7	Diseño de investigación	47
Figura 8	Indicador 1, mercado laboral	61
Figura 9	Indicador 2, horas de capacitación	63
Figura 10	Indicador 3, capacitación promocional	65
Figura 11	Indicador 4, grado de permanencia	68
Figura 12	Indicador 5, grado de reforma de personal	70
Figura 13	Indicador 6, faltas y tardanzas	72
Figura 14	Indicador 7, permisos del trabajador	75
Figura 15	Nivel de conocimiento sobre gestión del talento humano	77
Figura 16	Indicador 1, descripción del puesto	80
Figura 17	Indicador 2, expectativas esperadas	82
Figura 18	Indicador 3, delegación de funciones	84
Figura 19	Indicador 4, división de trabajo	87
Figura 20	Indicador 5, reuniones informativas	89
Figura 21	Indicador 6, comunicación vertical	92

Figura 22	Indicador 7, ascensos promocionales	94
Figura 23	Indicador 8, reconocimientos laborales	97
Figura 24	Nivel de desempeño organizacional	99

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018.

Se empleó un tipo de investigación de naturaleza descriptiva-correlacional, usando la revisión documental en las áreas de la gestión del talento humano y el desempeño organizacional, el diseño fue no experimental con corte transversal. Se trabajó con la población completa, tratándose de 152 empleados de la institución, así como un cuestionario estructurado aplicando la escala de Likert tanto para la variable independiente como para la dependiente.

En la presente investigación, se encontró que existe una correlación de dominio alto entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en la Dirección Regional De Transportes y Comunicaciones de Tacna. Asimismo con un valor significativo Sig=0.000 y con un coeficiente "R" de 0.963 en el cual se percibe que el desarrollo de recursos humanos es un factor determinante para un buen desempeño organizacional.

Palabras clave: Desempeño Organizacional, gestión, talento humano.

ABSTRACT

The general aim of this research work is to determine the relationship that exists between the management of human talent and organizational performance in the Regional Directorate of Transport and Communications of Tacna in 2018.

A descriptive-correlational type of research was used, using the documentary review in the areas of human talent management and organizational performance, the design was non-experimental with cross-section. We worked with the entire population, in the case of 152 employees of the institution, as well as a structured questionnaire applying the Likert scale for both the independent variable and the dependent variable.

In the present investigation, it was found that there is a high degree of correlation between the management of human talent and organizational performance in the Regional Transport and Communications Directorate of Tacna. Also with a significant value $\text{Sig} = 0.000$ and with a coefficient "R" of 0.963 in which it is perceived that the development of human resources is a determining factor for a good organizational performance.

Keywords: Organizational Performance, management, human talent.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, se realizó con un motivo, el de buscar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional, se pretende obtener la información sobre la importancia de la gestión del talento humano para los colaboradores de esta institución y que en medida beneficia este para que pueda mejorar en su desempeño organizacional

El primer capítulo, está referido al problema de la investigación y se describe la realidad en que se encuentra su personal, teniendo en cuenta que la mayoría de instituciones públicas aun califica a su persona como “recurso humano”.

El segundo capítulo, se presenta la fundamentación teórica de las variables y dimensiones sobre la cual se sustenta el trabajo de investigación.

El tercer capítulo, se refiere a la metodología de la investigación, se fundamenta la descripción de la hipótesis, el tipo y diseño de investigación, las técnicas de recolección de datos, y análisis de ellos, población y muestra, operacionalización de variables, de manera que se ofrece una idea clara sobre la forma en que se trabajó para llegar a los resultados finales.

El capítulo cuarto, se presentan los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los colaboradores y para concluir, se presenta las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente el capital humano es esencial en una empresa del nuevo siglo. El principal desafío que presenta el especialista en el tema, es lograr el continuo mejoramiento permanente de las instituciones o empresas de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces, debido a la constante creciente diversidad de fuerza laboral.

Tener un sistema formal de (EDP) evaluación de desempeño de personal, permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos, como son el reclutamiento y selección, inducción, las decisiones sobre ascensos, promociones, compensaciones y desarrollo del recurso humano, requiere información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

Las empresas e instituciones, desde el área o departamento de Recursos Humanos, se esfuerzan el día a día para que los empleados gocen de un ambiente laboral acogedor y proclive a la eficiencia, es común encontrar problemas comunes que se repiten en casi todas las instituciones o empresas.

Existen diversos problemas contra los que lucha el área de recursos humanos, uno de los mayores problemas es la falta de capacitación. El

primer paso para la familiarización en un puesto de trabajo y para formar parte de un equipo, el cual ocupa un puesto con funciones específicas, es la capacitación, si el trabajador no ha recibido una inducción, capacitación o instrucciones, se reducen notablemente las posibilidades de que sus tareas sean desarrolladas de manera eficiente. Muchas veces esta es costosa y requiere de inversión de tiempo notable, sin embargo, es imprescindible y necesaria que sea realizada.

El área de recursos humanos cumple una de las funciones más importantes, el cual es detectar el momento necesario para la capacitación y para qué persona en específico se debe ofrecer. Si el área de recursos humanos consigue establecer canales de comunicación, se tendrá personal más eficiente y bien informado sobre su puesto de trabajo.

Otro problema muy común es la carencia de concienciación. Esto se produce cuando uno de los miembros del equipo no desea hacer su trabajo de la manera correcta, dañando a la empresa y a sí mismo. Para que exista la eficiencia es necesaria que la empresa o institución como el empleado tengan un acuerdo común beneficioso por ambas partes y así, gracias a la satisfacción mutua, se pueda lograr los objetivos trazados por la empresa.

Usualmente no se usan métodos adecuados para la selección de personal, debido a la carga laboral, algunas empresas prefieren renunciar al hecho de encargarse de la selección del personal y por ello, contratan a una empresa

tercera que se encarga de ello, muchas veces esta labor no se realiza de manera adecuada por falta de tiempo.

Contar con habilidades para realizar la tarea de reclutamiento de personal, es imprescindible, así se reduce la posibilidad de equivocarse, o minimizarlo. Se debe buscar en equilibrio entre lo que se necesita en la institución o empresa y lo que le candidato puede ofrecer.

Lo opuesto a esta situación es la falta de personal. En el caso de la empresa escogida el exceso o falta de personal es vital para la empresa.

En instituciones o empresas poco personales, los colaboradores suelen tener mil funciones, algo que, a corto plazo puede ser un ahorro para la empresa, a largo plazo se puede convertir en una pérdida de talentos y de eficiencia.

El personal no puede estar enfocado en muchas funciones a la vez y, en realidad, se sugiere que cada quien desarrolle sus propias destrezas y habilidades en el trabajo y esta idea es totalmente imposible de realizarse en un ambiente laboral donde la exigencia es extrema por la falta de colaboradores.

Los problemas de comunicación son fallos que pueden surgir de lo interpersonal o a partir de los jefes hacia los empleados. La consecuencia común a todos esto es un no grato clima laboral, los conflictos y problemas con los que lidia el área de recursos humanos conllevan problemas de coordinación y falta de cooperación entre compañeros.

Finalmente un personal poco involucrado suele ser un gran problema. Cuando el colaborador encargado del área no tiene conocimientos sólidos o suficientes de las actividades de la institución, los procesos no se manejarán de manera adecuada.

El área de recursos humanos tiene que hablar el mismo lenguaje que los colaboradores o empleados, entender cuáles son sus funciones, conocer sus objetivos para poder entenderlos, también sus necesidades y establecer relaciones positivas para todos. Usualmente una falta de visión común, suele ser el error principal para que empiecen a surgir los problemas, por ejemplo el área de recursos humanos se limita únicamente a su labor de reclutamiento y solamente se preocupa de sus procesos operativos, los problemas empiezan a aparecer. Esta limitación debe evitarse en la medida de lo posible ya que reduce las posibilidades de crecer de la empresa o institución de manera indirecta.

Es por ello que el presente trabajo pretende buscar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño que realizan los colaboradores de la institución, para así brindar un servicio de calidad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema principal

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018?

1.2.2. Problemas secundarios

A. ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y los estándares gerenciales, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna?

B. ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el ambiente laboral, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna?

C. ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el nivel de comunicación, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna?

D. ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y los estímulos laborales, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna?

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación responde a la falta de dominio de la gestión del talento humano para mejorar el desempeño organizacional en cuanto a la calidad de servicios. El presente trabajo nace debido a la preocupación que presentan hoy en día las organizaciones que valoran su capital humano, ya que el personal es la pieza. Es muy importante la gestión del desempeño organizacional, ya que esta nos dará respuesta si existe alguna relación entre el desempeño organizacional, el desempeño laboral y la atención al cliente con la administración que ejerce el área de recursos humanos.

Implicancias prácticas: Se desarrolla la investigación con la finalidad de mejorar el desempeño organizacional que aplican la gestión del talento humano en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

Valor teórico: Conocer diferentes puntos de vista de diversos autores permitirán tener una base a la hora de obtener información ya sea para una buena gestión del talento humano en el desarrollo de las actividades como también para el desempeño organizacional.

Utilidad metodológica: La investigación ayuda a desarrollar un instrumento para poder analizar la gestión del talento humano, y el manejo del desempeño organizacional por parte de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1. Objetivo general

Determinar si existe relación entre la gestión del talento humano con el desempeño organizacional, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Analizar si la gestión del talento humano se relaciona con los estándares gerenciales, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.
- b. Determinar como la gestión del talento humano se relaciona con el ambiente laboral, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

- c. Determinar como la gestión del talento humano se relaciona con el nivel de comunicación, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.
- d. Determinar como la gestión del talento humano se relaciona con los estímulos laborales, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Hipótesis general

Existe relación positiva entre La gestión del talento y el desempeño organizacional en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018.

1.5.2. Hipótesis específicas

- a. La gestión del talento humano se relaciona significativamente con los estándares gerenciales, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

- b. La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el ambiente laboral, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

- c. La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el nivel de comunicación, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

- d. La gestión del talento humano se relaciona significativamente con los estímulos laborales, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICO CIENTÍFICOS

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En base a la revisión efectuada, se ha detectado la siguiente bibliografía a fin tales como:

2.1.1. Antecedentes internacionales

- (Martin, 2011) desarrolló una investigación denominada: “Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas”. En este epígrafe discutimos los resultados de nuestro estudio y ponemos de relieve sus principales implicaciones en el plano académico. En concreto, nuestras contribuciones se centran en el análisis de las prácticas de recursos humanos más influyentes en la retención de empleados estratégicos y en el análisis de los procesos intermedios por los que la gestión de recursos humanos influye en los resultados organizativos.
- (Cancinos, 2015) desarrolló la investigación denominada “Selección de personal y desempeño organizacional” donde se concluye que: Las organizaciones modernas se enfocan en la efectividad de los procesos básicos en el área de recursos humanos, siendo parte de estos la selección de personal, que ayuda a predecir el desempeño laboral. El

presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, el estudio fue realizado en un ingenio azucarero ubicado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu, con 36 colaboradores del área semi administrativa, con menos de seis meses de haber sido contratados. La investigación realizada es de tipo cuasi experimental, los instrumentos utilizados fueron una escala de Likert para establecer el nivel de efectividad del proceso de selección y una escala de satisfacción gráfica para el nivel de desempeño de los colaboradores. Se estableció que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal es de 71.15%, y el nivel de desempeño de los colaboradores se encuentra en un rango aceptable. Estos resultados se establecen mediante el procedimiento estadístico de significación y fiabilidad de proporciones. Se presentan, interpretan y discuten los datos obtenidos, se determina la relación existente entre selección y desempeño laboral, se concluye que al mejorar el proceso de selección también aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores. Se recomienda utilizar técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos y se propone un programa de fortalecimiento con psicometría, entrevista profunda y aplicación de la evaluación de desempeño de manera periódica.

2.1.2. Antecedentes nacionales

- (Del Castillo & Vargas, 2009) desarrollaron una investigación titulada “El proceso de gestión y el desempeño organizacional”. La medición del desempeño de la organización, en particular la búsqueda de un modelo que acerque el proceso de gestión a los resultados esperados a través de estrategias, ha sido uno de los temas más importantes de la Administración en las últimas décadas. Recientemente, se han hecho esfuerzos por adaptar a las organizaciones del sector público enfoques y tecnologías inicialmente desarrollados para las empresas, sobre todo en países que, como el Perú, buscan incidir en la capacidad de los gobiernos para producir resultados. Empero, la evidencia concreta de los gobiernos locales sugiere que la implementación de sistemas de gestión por procesos en este ámbito ve reducida su expectativa de éxito por la naturaleza altamente estructurada de la gestión, la rigidez del diseño organizacional y la propia normativa gubernamental. Este artículo plantea que la mejora del rendimiento deviene de conciliar las dimensiones de la estrategia y la estructura. Sobre esa base, se presenta una herramienta para estimar el desempeño organizacional en función de flexibilizar la estructura funcional y adaptarla a una lógica de gestión por procesos. Así es más factible que la estrategia gane intensidad, provoque la alineación de los procesos y visibilice los resultados de estos, permitiendo evaluar el desempeño de las áreas, los

gestores y, en definitiva, la organización.

- (Inca, 2015) desarrolló la investigación titulada: “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas”, El presente trabajo de investigación se realizó; en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas en el área de recursos humanos, con el enfoque cuantitativo, diseño transeccional – correlacional. El objetivo principal, es determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. Las dimensiones que se emplearon para la investigación son la selección de personal que tiene el objetivo de contratar a los más idóneos para el puesto de trabajo; así como la capacitación de personal, cada individuo necesita una actualización y adaptación a los cambios tecnológicos, además para la calidad de trabajo se debe adecuar los ambientes, para mejorar su desenvolvimiento profesional aplicando el trabajo en equipo para responder de manera eficaz a las necesidades del usuario. Para la obtención de la información se aplicó una encuesta de opinión a 104, colaboradores administrativos entre hombres y mujeres, los cuales vienen laborando en la municipalidad; entre los meses de octubre y noviembre del año 2015. En relación al instrumento de recolección de datos; se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de Gestión del Talento Humano estuvo compuesto por 12 ítems, con una

amplitud de escala de Likert y el Desempeño Laboral, haciendo un total de 06 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas; según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0,894, para el cuestionario de Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral por tanto son fiables y consistentes.

- (Colca, 2016) desarrolló la investigación “Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral, en la municipalidad distrital de Atuncolla periodo 2016” cuyo contenido concluye que:
Objetivo general: Determinar el proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, periodo 2015. Método: Se utilizó un diseño no experimental: que tiene por objetivo describir las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Corresponde a la investigación descriptiva-explicativa con el propósito de describir como incide el proceso de selección de personal en el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Atuncolla, y la población total es de 14 colaboradores, por el tamaño de la población se optó por realizar una muestra censal de tipo no probabilístico. Resultados: Con respecto a la primera variable proceso de selección de personal, a partir de cada análisis de cada elemento (Reclutamiento, selección, evaluaciones, herramientas psicológicas y cuestionarios, seguimiento de actividades y distribución de tareas) el

reclutamiento y selección en el proceso de selección de personal en la Municipalidad Distrital de Atuncolla se pudo constatar que existen deficiencias y malos procesos de selección de personal, según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores; el 50% manifiestan que el proceso de reclutamiento es malo, el 64% de los encuestados califica de malo la estructura establecida por la Municipalidad Distrital de Atuncolla para el proceso de selección, así mismo el 57% mencionan que las evaluaciones teórica y práctica no se realizan o raras veces lo hacen y es malo y el 64% manifiestan que las herramientas psicológicas no son utilizadas es por ello que lo califican como malo. Respecto a la segunda variable desempeño laboral a partir del análisis de cada dimensión (Transparencia, apertura al cambio, responsabilidad, iniciativa y orientación hacia resultados), se obtiene los siguientes resultados, el 64% de las personas encuestadas dicen que solo algunas veces mantienen una imagen digna y confiable en lo que hacen, por otro lado, el 71% muestra algunas veces buena disposición para cambiar las formas de trabajo, también el 57% menciona que algunas veces trabajan buscando cumplir con los objetivos institucionales y por último el 57% solo algunas veces persiste hasta lograr las metas y/u objetivos.

2.2. BASE TEÓRICA SOBRE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

2.2.1. Definición de gestión del talento humano

(Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2002) Lo define como:

La gestión de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son encargados de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

El autor nos hace referencia a la gestión de recursos humanos la cual cumple la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, y evaluación de los empleados. Pero también hace referencia a que todos estamos comprometidos a las funciones que cumple el área de recursos humanos, ya que todos estamos comprometidos con la empresa.

(Vasquez, 2008) Considera que:

La gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar

una serie de medidas como el compromiso de los colaboradores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los colaboradores , con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

A la vez el autor Vásquez explica que la importancia de la empresa con formar un compromiso de los colaboradores.

El área de recursos humanos se refiere a las prácticas para empeladas para manejar los temas que tienen que ver con las relaciones entre los colaboradores para ofrecerles un ambiente seguro y agradable en la oficina o ambiente de trabajo.

(Dessler, Admnistracion de Recursos Humanos, 2011) Observa que:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (pág. 02)

La antes llamada administración de recursos humanos, ahora gestión del talento humano, hace referencia a las buenas prácticas y

las políticas necesarias que debe implementar esta área para tener mantener buenas relaciones personales. Hace referencia a tener un ambiente seguro, una remuneración y trato justo.

(Tejada Zabaleta, 2003) Señala que la gestión del talento humano

La gestión en la organización se basa en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno. (pag.04)

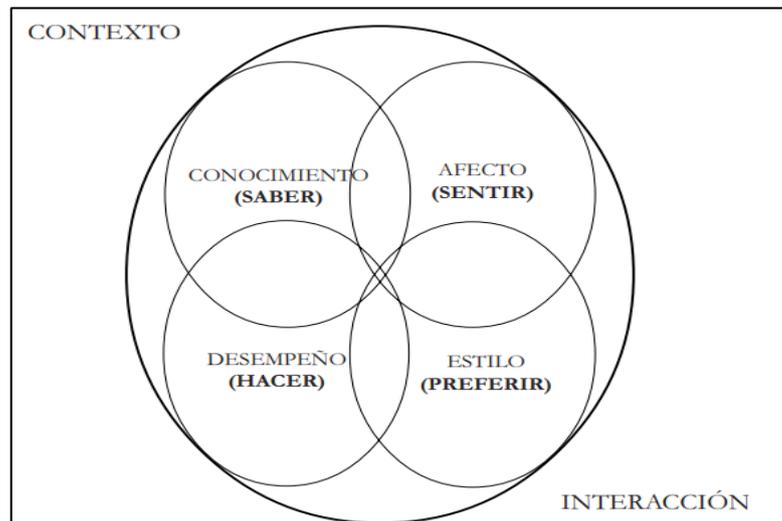


Figura 1: Modelo de competencias según (Tejada Zabaleta, 2003)

El modelo que se puede apreciar en la figura N°01 intenta representar las dimensiones de las competencias, estableciendo cuatro competencias como son el conocimiento, que son los conocimientos propios; el afecto, que son los sentimientos o emociones; desempeño, que es nuestro quehacer diario y por último el estilo, el cual nos caracteriza por nuestra manera de actuar.

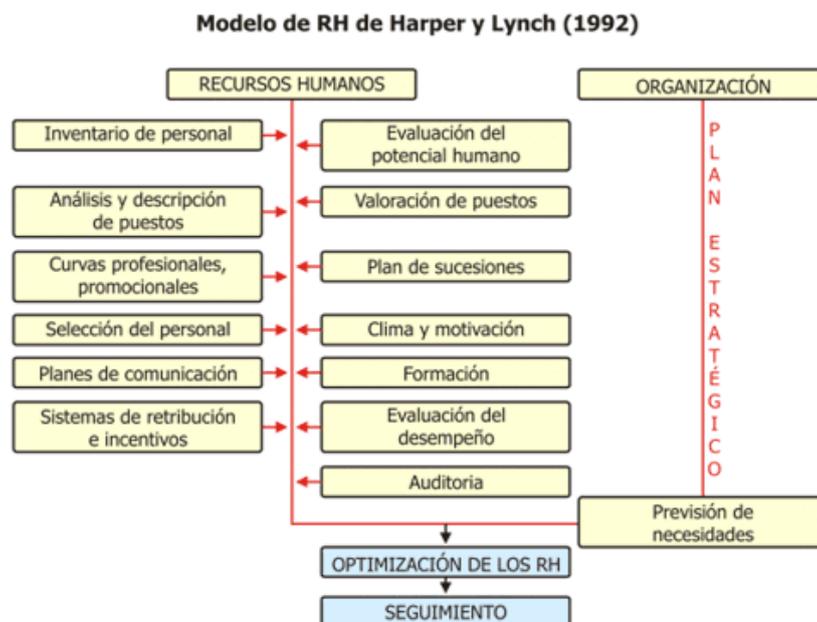


Figura 2: Modelo de Recursos Humanos de Harper y Lynch (1992)

El modelo que se puede apreciar en la figura n°02 está basada en la teoría de (Harper & Lynch, 1992) la cual hace referencia a que una organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad, esta se permite satisfacer con un conjunto de actividades,

el cual inicia con el inventariado del personal y su misma evaluación y culmina con el seguimiento y optimización de los mismos.



Figura 3: Modelo de Recursos Humanos de Beer y Colaboradores (1990)

Este modelo nos explica la influencia que llegan a tener los colaboradores ya sea en la participación o en cuanto se involucran con la empresa o institución. (Ospina Monrroy, 2011)



Figura 4: Modelo sobre las Dimensiones de la gestión del talento humano, según Chiavenato (2000; 2003; 2008)

Según Chiavenato, en sus diversas publicaciones, se puede tomar en cuenta el reclutamiento de personal, la capacitación de personal, la rotación de personal y el ausentismo laboral.

2.2.2. Dimensiones de la gestión del talento humano

(Chiavenato, Gestión del talento humano , 2008) Define la gestión del talento humano “Como una unidad operativa que funciona como un área del *staff*, es decir, como elemento que presta servicios en el terreno de reclutamiento, selección, formación, higiene y seguridad en el trabajo, etc.”(pag.144). Para el presente trabajo de investigación se ha considerado las siguientes dimensiones para analizar la gestión del talento humano.

a) Reclutamiento de personal

(Chiavenato, Gestion del talento humano , 2008) Afirma que:

Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. (pag.144)

El reclutamiento de personal debería darse de acuerdo a las normas, a la necesidad que presenta una institución, al perfil que desea contratar,

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos Vol.5, 2000)

Señalo que: “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (pag.208)

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos Vol.5, 2000)

Señala que: “Los medios de reclutamiento de personal pueden ser externos cuando se examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente

en la propia empresa” (pag.221). El reclutamiento de personal es una parte fundamental en el proceso de contratación debido a que es aquí en donde se escogerá el personal capacitado para laborar dentro de la organización. El cual debe cumplir con ciertos requisitos dependiendo del perfil formador.

Juega un papel muy importante en la empresa ya que es en esta etapa que la empresa selecciona al potencial capital humano. El proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos:

(Dessler & Varela, Administracion de recursos humanos, 2011)

Considera que:

- a. Planear la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
- b. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos y externos.
- c. Indicar a los participantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección,
- d. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.

- e. Evitar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo,
- f. Hacer al candidato o a los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real. (pag.91)

b. Capacitación de personal

Los resultados se ven solo cuando el empleado tiene conocimiento de su propio trabajo, este hace que se desarrollen las siguientes habilidades:

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos Vol.5, 2000)

Considera que:

- a. La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales en la ejecución de tareas.
- b. La persona tenga cierta autonomía, independencia y autoDirección en la ejecución de las tareas.
- c. La persona haga algo significativo, que tenga cierto sentido o razón de ser.
- d. La persona se sienta responsable por el éxito o el fracaso de las tareas llevadas a cabo con sus propios esfuerzos.

- e. La persona descubra y evalúe su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo, sin intervención de terceros o de la jefatura. (pag.310)

(Robbins & Judge, 2009) Señala que: “Se tiene cuatro tipos de capacitación: Aptitudes básicas de alfabetismo, Aptitudes Técnicas, Aptitudes Intrapersonales y Aptitudes para resolver problemas” (pag.626)

Este autor hace referencia a las técnicas y aptitudes que un colaborador debe tener para la solución de problemas.

c. Rotación de personal

En cuanto al aspecto organizacional, es importante destacar la dinámica que se vive en la organización y por esto se entiende a la rotación de personal.

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos Vol.5, 2000) Considera que: “La rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.” (pag.188)

Normalmente la rotación de personal fluctúa de acuerdo a los despidos y contrataciones en cierto periodo de tiempo. Casi siempre se expresa mensual o anual.

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos Vol.5, 2000)

Considera que:

Las causas externas de la rotación pueden darse debido a la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, situación económica, oportunidades de empleo, etc. Y en las internas pueden ser:

- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional de la empresa.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.

- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

(pag.195)

Las causas de la rotación de personal se dan debido a diversos criterios a tomar en cuenta, por ejemplo son la cultura organizacional, el mercado laboral, las oportunidades de empleo, los tipos de relaciones humanas existentes, etc. Y en las causas internas se puede considerar las políticas disciplinarias, el grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

d. Ausentismo Laboral

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos Vol.5, 2000),
explica que:

Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. (pag.203)

El ausentismo no siempre es culpa del empleado, ya que puede causarlo la organización misma, por distintas razones, sean

personales, familiares, o del trabajo mismo, a la vez la organización puede que no esté brindándoles la estabilidad que el colaborador necesite.

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos Vol.5, 2000), considera que:

Las principales causas del ausentismo son:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Razones familiares.
- Retardos involuntarios por fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Escasa supervisión de la jefatura.
- Política inadecuada de la organización.

Se puede atribuir el ausentismo, a diversas causas como pueden ser, la baja motivación para laborar, razones y problemas familiares, a la vez algún tipo de enfermedad que queje al colaborador, una escasa supervisión por parte de los encargados de la supervisión de una organización.

2.3. BASE TEÓRICA SOBRE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

2.3.1. Definición de desempeño organizacional

Se destacan las siguientes definiciones:

(Amorós, 2007) Señalo que “La organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades “. (pág.117)

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos Vol.5, 2000) “Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción.” (pág. 5).

Es así que este autor nos dice que el desempeño organizacional es la manera en la cual un colaborador trabaja dentro de la organización,

“Son los resultados obtenidos por colaboradores en su labor prestada a la comunidad debido al continuo esfuerzo y motivación” (Tamayo)2009.

Esto representa comportamientos vistos en los colaboradores y pueden ser medidos por competencias.

(Quintero, Africano, & Elsis, 2008) Afirma que “Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los colaboradores.” (pág. 39). Para ofrecer un buen servicio y realizar un buen trabajo se debe considerar todos aquellos factores correlacionados que inciden de manera directa al trabajo de los colaboradores.

El desempeño organizacional nos permite evaluar y establecer un estilo de Dirección, darle importancia a los puestos de trabajo, estimular al personal para conseguir resultados óptimos, valorar individualmente los aportes, mejorar las habilidades y capacidades personales y contribuir a una mejora continua en la toma de decisiones que afectan la gestión del talento humano.

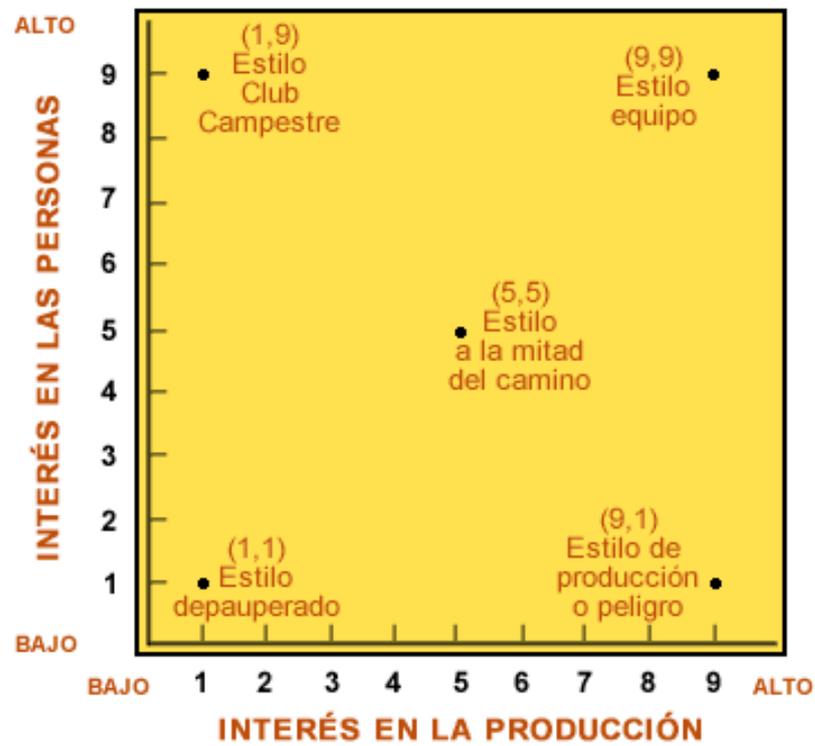


Figura 5: Modelo de Grid Gerencial de (Blake & Mouton, 1960)

Se trata de comparar diferentes estilos de liderazgo, como son el indiferente donde no hay jefe, el complaciente, el dictatorial, el punto medio y el ideal, el cual fomenta la creación de equipos.



Figura 6: Dimensiones del desempeño organizacional

Fuente: Chiavenato, Likert y Lawrence & Lorsch

Según Chiavenato, Likert, Lawrence & Lorsch en sus diversas publicaciones, se puede tomar en cuenta los estándares gerenciales, el ambiente laboral, el nivel de comunicación y los estímulos laborales como parte de factores influenciadores en el desempeño organizacional de una empresa o institución.

2.3.2. Dimensiones del desempeño organizacional

a. Estándares Gerenciales

(Robbins & Judge, 2009) Consideran que:

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización.
(pag.385)

El liderazgo es la aptitud que se tiene para la toma de decisiones, la cual sirve para influenciar a un grupo de personas y llegar a un solo objetivo, el liderazgo ha llegado a ser una cualidad necesaria para un jefe de equipo en una organización.

Los estilos gerenciales identificados por Likert, son los siguientes:

(Garcia-Solarte, 2014), explica las teorías de la siguiente manera:

- Administración Autocrática: Muestran poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas dadas en ocasiones; prefieren la

comunicación en forma descendente, son altamente autócratas y, por lo tanto, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores.

- **Administración Autoritaria:** Estos administradores exhiben un nivel de confianza condescendiente en los subordinados, los motivan haciendo uso de recompensas y algunas veces del temor y los castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y en la toma de decisiones les permiten algún grado de delegación, pero con un estrecho control de políticas.
- **Administración consultativa:** Presentan una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, frecuentemente tratan de usar de manera constructiva las ideas y opiniones de éstos. Uno de los principales mecanismos de motivación son las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación. Se fomenta la comunicación en forma ascendente y descendente; además, toman decisiones que trascienden en los niveles superiores y fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores.
- **Administración de grupo participativa:** Es el más participativo de todos. Los administradores tienen plena confianza en los subordinados en todos los aspectos,

siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la idea de participación del grupo e interés en áreas tales como la fijación de metas y evaluación del progreso. Además, fomentan la comunicación ascendente y descendente, con los compañeros, así como también la toma conjunta de decisiones.(pag.69-70)

b. Ambiente Laboral

El ambiente laboral se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

(Ramos Moreno, 2012) Considera que:

El ambiente laboral son características percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese medio ambiente, el cual tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Este ambiente es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente

permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

(pag.20)

A la vez el ambiente laboral hace referencia a que se debe ser un lugar tranquilo y cómodo para poder desarrollar las funciones que se tiene establecido. Esto hace que los colaboradores se sientan cómodos, a la vez influencia en el desempeño de las labores a desempeñar.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los colaboradores , con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno. (Denison, 1996)

“Considera que el clima organizacional se diferencia por ser:

- Epidemiología: comparativa, nomotética.
- Punto de vista: investigador.
- Metodología: cuantitativa, encuesta.
- Nivel de análisis: consenso sobre percepciones.
- Orientación temporal: instantánea.
- Fundamentación teórica: perspectiva lewiniana.
- Disciplina: psicología.”(pag.625)

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos Vol.5, 2000)

Considera que:

El ambiente laboral se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, ósea aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los mismo.
(pag.86)

Las percepciones de los colaboradores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones. Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los colaboradores , en su desempeño laboral y en su rendimiento

Según (Lorsch)(1966) se encontró que en cuanto mas se enfrentan los individuos y las unidades o áreas, a sus diferencias y trabajan por encontrarle una solución, en lugar de suavizarlas, tanto más óptimo tiende a ser la organización.

c. Nivel de comunicación

La comunicación en si implica a cinco elementos fundamentales los cuales son el emisor, el trasmisor, canal, receptor y por último el destino.

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos Vol.5, 2000) Nos explica lo siguiente:

El emisor es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien; el transmisor es el equipo que conecta el emisor con el canal; el canal es lo que establece el contacto entre la fuente y el destino; el receptor decodifica el mensaje; el destino es la persona o cosa hacia donde se envía el mensaje. (pag.202)

La comunicación debe incluir la Transferencia y La comprensión del significado. La comunicación perfecta, si tal cosa existe, se daría cuando un pensamiento e idea se transmitiera de modo que la imagen mental percibida por el receptor fuera exactamente la misma que la visión del emisor.

Existen tres tipos de Dirección de comunicación:

(Robbins & Judge, 2009), considera que:

- Comunicación hacia abajo: que se tenga en mente el patrón hacia abajo. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño.
- Comunicación hacia arriba: Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. Esta comunicación mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general.
- Comunicación lateral: Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, lo describimos como comunicación lateral. las Comunicaciones horizontales con frecuencia son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la

coordinación. En ciertos casos, estas relaciones laterales se sancionan formalmente. (pag.355).

La comunicación es muy importante en una organización, pueden haber diversos tipos de comunicación, ya sea hacia abajo, hacia arriba o lateral, no hay que dejar de mencionar que juega un papel muy importante, mediante esta todas las áreas están conectadas e informadas, se pueden hacer mejores tomas de decisiones.

d. Estímulos laborales

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos Vol.5, 2000)
Señalo que “La interacción entre las personas y organizaciones se puede explicar mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer que motivos llevan a los individuos a cooperar.”(pag.117)

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos Vol.5, 2000)
Considera que:

Incentivos son los pagos hechos por las organizaciones a sus colaboradores como son los salarios, premios, beneficios

sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios etc. Mientras que las contribuciones se definen como pagos hechos a la organización de parte del colaborador, como son el trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc. (pag.118)

El salario emocional es una remuneración que el trabajador recibe diferente al salario monetario, como son los elogios, los cumplidos, aquellas oportunidades de superación, los cuales son todos los incentivos que hacen las organizaciones para los colaboradores.

(Garcia Sanz, 2012) Considera que:

En la actualidad se busca un crecimiento profesional acompañado de prestaciones que le permitan al trabajador crecer personalmente y una estabilidad económica, si el trabajador se encuentra motivado, estará más capacitado y con mayor compromiso para la obtención de las metas o de los objetivos de la empresa. De ahí la importancia del capital humano motivado. (pag.9)

Hoy en día se toma en cuenta mucho lo que es la motivación del colaborador, y que se mantenga feliz, ya que un trabajador motivado,

está más presto a trabajar de manera adecuada, cumpliendo los objetivos propuestos por la organización, y a la vez siente que la organización es como una familia, lo cual es fundamental para sacar adelante a una empresa u organización.

2.4. DEFINICIÓN DE TERMINOS BASICOS

- A. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial. (Lora, 2010)

- B. AUSENTISMO LABORAL:** aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo. (Chiavenato, Gestion del talento humano , 2008)

- C. CAPITAL HUMANO:** El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización. (Cancinos, 2015)

- D. CLIMA ORGANIZACIONAL:** Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (García Sanz, 2012)
- E. DESEMPEÑO LABORAL:** Ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas previamente establecidos. (Chiavenato, Gestión del talento humano , 2008)
- F. EFICIENCIA:** Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados. (Tejada Zabaleta, 2003)
- G. EVALUACION DE DESEMPEÑO DE PERSONAL:** Determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. (Psychology, 1987)
- H. LIDERAZGO:** Habilidades Gerenciales directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. (Gorriti, 2007)

- I. PERSONAL:** Se conoce como personal al conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, empresa o entidad. El personal es el total de los colaboradores que se desempeñan en la organización en cuestión. (Chiavenato, Gestion del talento humano , 2008)
- J. TALENTO HUMANO:** El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos Vol.5, 2000)
- K. HABILIDADES BLANDAS:** Son aquellas orientadas al desarrollo de aptitudes sociales. Se trata de capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad frente a un determinado trabajo. (Valdebenito, 2013)
- L. HABILIDADES DURAS:** Son aquellas competencias vinculadas directamente con las tareas realizadas por el colaborador. Son los conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que permiten que el trabajador desempeñe su puesto. (Esan, 2015)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipología Pura ya que no tiene fines aplicativos solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes de la realidad. Pretende aportar un nuevo conocimiento en el campo empresarial y de Dirección organizacional con variables como la gestión del talento humano y el desempeño organizacional, se va a desarrollar dos enfoques, el cualitativo tiene como objeto la descripción de las cualidades de un fenómeno, busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad y el enfoque cuantitativo permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo estadístico.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACION

La siguiente investigación tiene carácter correlacional, debido a que va a permitir establecer si existe relación entre la variable independiente y la variable dependiente y transeccional o transversal, debido a que su propósito es la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un

momento dado. Y no experimental, porque no se han manipulado ninguna de las variables dentro de las áreas de estudio.

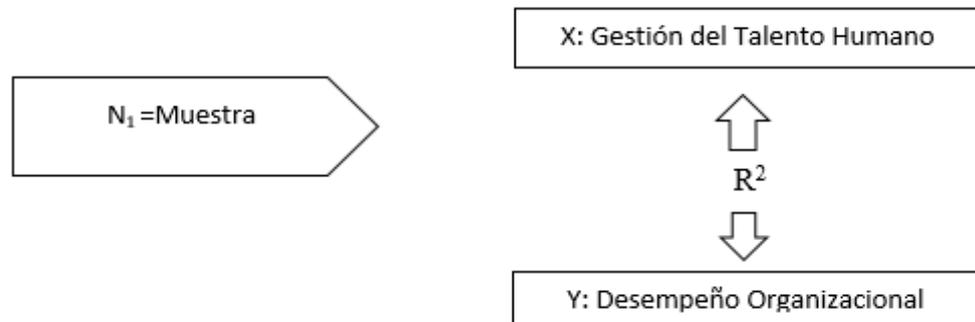


Figura 7: Diseño de investigación

Fuente: elaboración propia

Dónde:

N₁=Muestra representativa

X= Variable Independiente

Y= Variable Dependiente

R²= Coeficiente de correlación

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

La población se define como un total del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población de la presente investigación corresponde a la de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, está conformada por 152 colaboradores de todo el nivel de personal que prestan servicios en esta Institución.

Tabla 1

Población de la DRTYC – TACNA

Distribución de colaboradores	N°
Dirección Regional	5
Comité coordinación interna	5
Órgano de control institucional	6
Unidad de cobranza coactiva	7
Oficina de administración	37
Unidad de personal	10
Unidad de contabilidad y tesorería	6
Unidad de abastecimiento	9
Unidad de control patrimonial	7
Unidad de sistemas informáticos	5
Oficina de Planificación y Presupuesto	15
Unidad de planificación y presupuesto	9
Unidad de Desarrollo Organizacional	6
Oficina de Asesoría Jurídica	6
Dirección de Caminos	27
Sub Dirección de equipo mecánico	8
Sub Dirección de construcción y conservación vial	7
sub Dirección de Fiscalización Vial	12
Dirección de Transporte Terrestre	40
Sub Dirección de transporte terrestre	8
Sub Dirección de Supervisión y Fiscalización	12
Sub Dirección de Licencias de Conducir, seguridad y educación vial	20
Dirección de Comunicaciones	4
TOTAL	152

Fuente: CAP de la DRTYC-TACNA

Elaboración: Propia

3.3.2. Muestra

La muestra son un grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. En la presente investigación se tomó el total de la población para realizar el procesamiento de datos y tener un resultado más preciso.

3.4. VARIABLES E INDICADORES

3.4.1. Identificación de la primera variable

Gestión del Talento Humano

3.4.1.1. Operacionalización de la variable

Tabla 2

Gestión del Talento Humano

Definición	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	
			Escala cualitativa	Puntos
			Grado de acuerdo	
La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora	Reclutamiento de personal	Mercado laboral	Totalmente cierto	4
		Horas de capacitación	Parcialmente cierto	3
	Capacitación de personal	Capacitación promocional	Parcialmente	

nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. redistribuirlo y capacitarlo	Rotación de personal	Grado de permanencia	nte incierto	2
		Grado de reforma de personal	Totalmente incierto	1
	Ausentismo laboral	Falta y tardanzas por persona		
		Permisos del trabajador		

Fuente: Bases teorías de la presente investigación

Elaboración: propia

3.4.2. Identificación de la segunda variable

Desempeño Organizacional

3.4.2.1. Operacionalización de la Variable

Tabla 3

Desempeño organizacional

Definición	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	
			Grado de acuerdo	Puntos
Es la eficiencia y eficacia de una organización; ósea el grado en que alcanza	Estándares gerenciales	Descripción del puesto	Totalmente cierto	4
		Expectativas esperadas	Parcialmente cierto	3
	Ambiente laboral	Delegación de funciones	Parcialmente	
		División de trabajo	mente	

los objetivos acertados.			incierto	2
	Nivel de comunicación	Reuniones informativas	Totalmente incierto	1
		Comunicación vertical con colaboradores		
	Estímulos laborales	Ascensos promocionales		
		Reconocimientos laborales		

Fuente: Bases teóricas de la presente investigación

Elaboración: propia

3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. Técnicas de recolección de datos para la gestión del talento humano.

La técnica de recolección de datos en el presente trabajo de investigación es el cuestionario, el cual ahondará en las dimensiones e indicadores presentados y serán analizados según la escala de Likert:

- ✓ Reclutamiento de personal.(mercado laboral)
- ✓ Capacitación del personal (horas de capacitación, capacitación promocional)
- ✓ Rotación de personal (grado de permanencia, grado de reforma de personal)
- ✓ Ausentismo laboral (falta y tardanzas, permisos del trabajador).

3.5.1.1. Relación variable indicadores e ítems

Tabla 4

Variable independiente: Gestión Del Talento Humano

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gestión del talento humano	Reclutamiento de personal	Mercado laboral	1,2,3,4
		Horas de capacitación	5, 6, 7, 8
	Capacitación de personal	Capacitación promocional	9, 10, 11, 12
		Grado de permanencia	13, 14, 15, 16
	Rotación de personal	Grado de reforma de personal	17, 18, 19, 20
		Falta y tardanzas	21, 22, 23, 24
	Ausentismo laboral	Permisos del trabajador	25, 26, 27, 28

Fuente: Bases teorías de la presente investigación

Elaboración: propia

3.5.2. Técnicas de recolección de datos para el desempeño organizacional

El cuestionario ahondara en las dimensiones e indicadores presentados y serán analizados según la escala de Likert:

- ✓ Estándares gerenciales (descripción del puesto, expectativas laborales)
- ✓ Ambiente laboral (delegación de funciones, división del trabajo)
- ✓ Nivel de comunicación (reuniones informativas, comunicación vertical con colaboradores)
- ✓ Estímulos laborales (ascensos promocionales, reconocimientos laborales)

3.5.2.1. Relación variable, indicadores e ítem

Tabla 5

Variable Independiente: Desempeño Organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Desempeño organizacional	Estándares gerencial	Descripción del puesto	1, 2, 3,4
		Expectativas alineadas	5, 6, 7, 8
	Ambiente laboral	Delegación de funciones	9, 10, 11, 12
		División de trabajo	13, 14, 15, 16
	Nivel de comunicación	Reuniones informativas	17, 18, 19, 20
		Comunicación vertical con colaboradores	21, 22, 23, 24
	Estímulos laborales	Ascensos promocionales	25, 26, 27, 28
		Reconocimientos laborales	29, 30, 31, 32

Fuente: Bases teorías de la presente investigación

Elaboración: propia

3.5.3. Escala de valoración de variables

Para determinar el nivel obtenido en cada una de las variables, se plantean escalas de valoración que facilita el análisis global del comportamiento de las variables en estudio. Las escalas de valoración contienen los niveles según el puntaje acumulado en el proceso de tabulación de respuestas de los encuestados. Las escalas de valoración son las siguientes:

Tabla 6

Escala De Valoración Para La Variable Gestión Del Talento Humano

Optima gestión del talento humano	104 – 140
Moderada gestión del talento humano	67 – 103
Deficiente gestión del talento humano	28 – 66

Fuente: Bases teorías de la presente investigación

Elaboración: propia

Tabla 7

Escala De Valoración Para La Variable Desempeño Organizacional

Optimo desempeño organizacional	111 – 150
Regular desempeño organizacional	71 – 110
Deficiente desempeño organizacional	30 – 70

Fuente: Bases teorías de la presente investigación

Elaboración: propia

3.5.4. Confiabilidad de los instrumentos

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

Tabla 8

Escala de Alpha de Cronbach

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 - 0.49	Baja confiabilidad
0.50 - 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 - 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 - 1.00	Alta confiabilidad

Fuente: Bases teorías de la presente investigación

Elaboración: propia

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y se aproxima a cero significa que el instrumentos es de baja confiabilidad. En base a la Escala de Likert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores cercanos a 1 implica que está muy en desacuerdo con lo afirmado y los valores cercanos a 5 implica que se está muy de acuerdo con lo afirmado.

3.5.4.1. Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach.

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 15 es el siguiente:

Tabla 9

Alpha de Cronbach: Gestión del talento humano

Alpha de Cronbach	Nº de elementos
0.885	28

Fuente: Reporte SPSS 15

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.885 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Gestión del talento Humano” es de fuerte confiabilidad.

Tabla 10

Alpha de Cronbach: Desempeño organizacional

Alpha de Cronbach	Nº de elementos
0.914	30

Fuente: Reporte SPSS 15

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.914 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “desempeño organizacional” es de Alta confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que el alto grado la relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, le da consistencia y validez a los resultados de la investigación.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se utilizaron las siguientes técnicas:

- a) **Análisis Estadístico Descriptivo:** como son tablas y figuras estadísticas. Luego se aplicaron tablas de contingencia de doble entrada para el análisis porcentual entre las variables.
- b) **Análisis Estadístico Inferencial:** como son los coeficientes de contingencia.

Los datos fueron procesados aplicando el software SPSS 15, para el procesamiento de datos y la obtención de los resultados.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DE TRABAJO DE CAMPO.

En lo que refiere a la información del trabajo de campo, se procedió a aplicar los instrumentos a los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna para la presente investigación, para lo cual fueron seleccionados de forma total, se procedió a explicar a cada uno de ellos la importancia académica de la temática abordada, y que los resultados serían compartidos con la misma institución, con la finalidad de que consideren las opiniones obtenidas para que el servicio mejore; el trabajo de campo abarcó un tiempo aproximado de un mes, tiempo que permitió contar con el total de la información de los cuestionarios aplicados.

4.2. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO.

4.2.1. RESULTADOS ESTADÍSTICOS SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.2.1.1. ANÁLISIS DE LA DIMENSION RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Tabla 11

Indicador 1: El Mercado Laboral en la Gestión del Talento Humano

Indicador	Media	Desviación típica	
	3.793	1.038	
Mercado laboral	Sumatoria		
	15.17		
Ítems	Media	Desv. Típica	
1. Existen profesionales capacitados para competir por el puesto laboral donde usted se desempeña.	3.84	1.080	
2. La información que se especifican en un currículum vitae son suficientes como para seleccionar adecuadamente a un trabajador	3.67	1.132	
3. Los métodos de reclutamiento de personal son óptimos	3.41	1.106	
4. Considera que es vital tomar en cuenta la experiencia laboral para optar por un puesto de trabajo	4.25	.832	

Fuente: Cuestionario aplicado sobre la gestión del talento humano

Tabla 12:

Escala de valoración del indicador 01

Niveles	Puntajes
Adecuado manejo del mercado laboral	13 – 20
Inadecuado manejo del mercado laboral	4 – 12

Interpretación:

Los resultados de la tabla 11 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Mercado laboral”. Se observa que el resultado medio general obtenido de 3.703 significa que existe una apreciación positiva mayor a la media sobre mercado laboral y una desviación típica de 1.038, que significa que existe una relativa homogeneidad entre las respuestas de los encuestados respecto a cómo trabaja la DRTC – Tacna.

Según la sumatoria de las medias de los ítems se observa que el indicador mercado laboral que desarrolla la DRTC-TACNA, en la escala de valoración, se ubica en la categoría adecuada al haber alcanzado un puntaje de 15,17; esto significa que la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones los colaboradores se encuentran adecuadamente preparados para el proceso de selección de personal en el mercado laboral.

Se concluye que en la DRTC – Tacna, el personal se encuentra preparados para participar adecuadamente en el mercado laboral y cumplir con su objetivo.

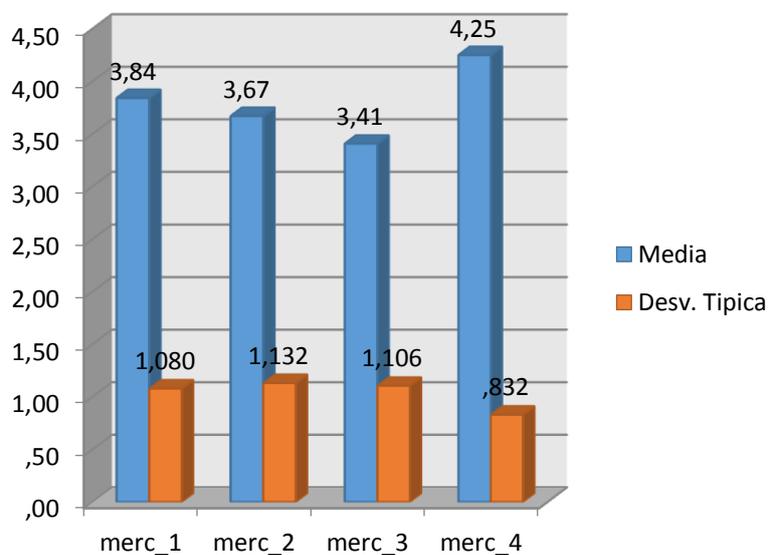


Figura 8: Indicador 1, mercado laboral

Fuente: Tabla N°11

La figura 8 muestra la variación de cada ítem del indicador mercado laboral en la gestión del talento humano.

4.2.1.2. ANÁLISIS DE LA DIMENSION CAPACITACION DE PERSONAL

Tabla 13

Indicador 2: Horas de capacitación en la gestión del talento humano

Indicador	Media	Desviación típica
	4.063	0.952
Horas de capacitación	Sumatoria	
	16.25	
ítems	Media	Desv. Típica

5. La duración de un programa de capacitación es importante para garantizar la calidad del desempeño de un trabajador	4.13	.981
6. El presupuesto asignado para la capacitación de personal genera oportunidades de superación	4.21	.803
7. La capacitación del personal se debe priorizar para asegurar la productividad en la organización.	4.08	.953
8. Los programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia de los colaboradores	3.83	1.078

Fuente: Cuestionario, sobre gestión del talento humano

Tabla 14

Escala de valoración del indicador 2

Niveles	Puntajes
Suficientes horas de capacitación	13 – 20
Insuficientes horas de capacitación	4 – 12

Interpretación:

Los resultados de la tabla 13 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Horas de Capacitación”. El resultado medio obtenido fue de 4.063 significa que existe una apreciación positiva mayor a la media sobre las horas de capacitación y una desviación típica de 0.954, que significa que existe una relativa homogeneidad entre las respuestas respecto a cómo trabaja la DRTC-TACNA.

Según la sumatoria de las medias de los ítems se observa que el indicador horas de capacitación que emplea DRTC-TACNA se ubica en la categoría

adecuada al haber alcanzado un puntaje de 16.25; esto significa que la DRTYC – TACNA realiza un adecuado proceso de horas de capacitación.

Se concluye que las horas empleadas en la capacitación para el personal en la DRTYC – TACNA, son adecuados y alcanza a cumplir con su objetivo.

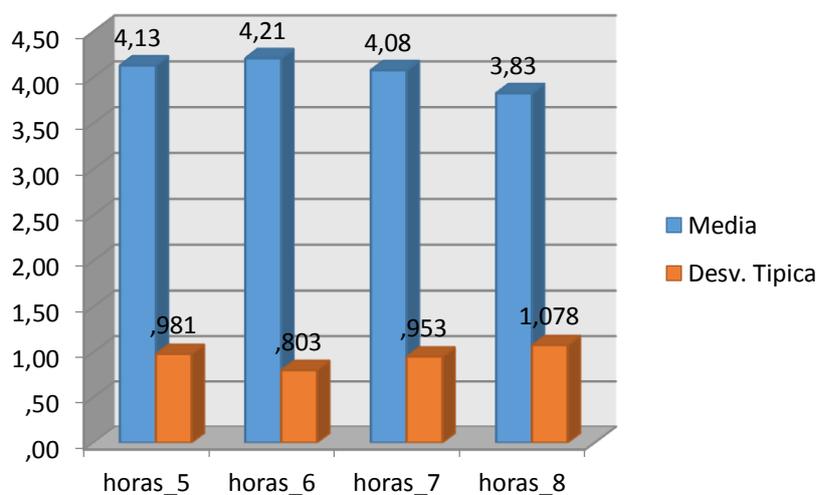


Figura 9: Indicador 2, horas de capacitación

Fuente: Tabla 13

La figura 9 muestra la variación de cada ítem del indicador horas de capacitación en la gestión del talento humano.

Tabla 15

Indicador 3: Capacitación Promocional en la Gestión del Talento humano

Indicador	Media	Desviación típica	
	3.957	0.974	
Capacitación promocional	Sumatoria		
	15.83		
Ítems	Media	Desv. Típica	
9. Los ascensos deberían ser de acuerdo al desempeño laboral	3.66	1.003	
10. Los ascensos laborales son factores que impulsan la mejora de la calidad en el desempeño	4.15	.890	
11. El ascenso es una motivación que crea expectativas positivas en los colaboradores .	4.07	.997	
12. Considera que la promoción de los colaboradores promueve el mejoramiento de la productividad laboral	3.94	1.005	

Fuente: Cuestionario sobre gestión del talento humano

Tabla 16

Escala de valoración del indicador 15

Niveles	Puntajes
Adecuada capacitación promocional	13 – 20
Inadecuada capacitación promocional	4 – 12

Interpretación:

Los resultados de la tabla 15 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Capacitación promocional”. El resultado medio

general obtenido fue de 3.957 significa que existe una apreciación positiva mayor a la media sobre capacitación promocional y una desviación típica de 0.974, lo que significa que existe una relativa homogeneidad entre las respuestas de los encuestados res respecto a cómo trabaja la DRTC-TACNA.

Según la escala de valoración se observa que la capacitación promocional que emplea la DRTC-TACNA se ubica en la categoría adecuada al haber alcanzado un puntaje de 15.54; esto significa que la DRTC-TACNA, los colaboradores se encuentran adecuadamente capacitados con respecto a una capacitación promocional.

Se concluye que las capacitaciones promocionales usadas en las horas de capacitación de personal empleadas por la DRTYC-TACNA son adecuadas y se alcanza a cumplir con su objetivo.

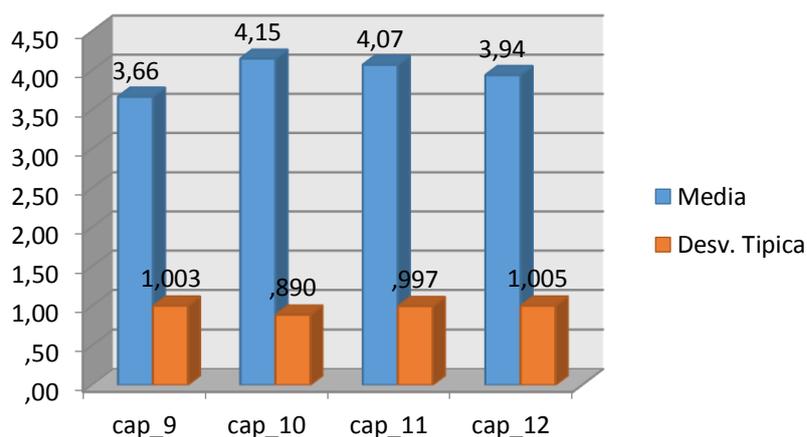


Figura 10: Indicador 3, capacitación promocional

Fuente: Tabla 15

La figura 10 muestra la variación de cada ítem del indicador capacitación promocional en la gestión del talento humano.

4.2.1.3. ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN ROTACIÓN DE PERSONAL

Tabla 17

Indicador 4: Grado de permanencia en la Gestión del Talento Humano

Indicador	Media	Desviación típica
	3.885	1.006
Grado de permanencia	Sumatoria	
	15.54	
Ítems	Media	Desv. Típica
13. El personal nombrado destaca por la identificación con la institución.	3.67	1.060
14. El grado de permanencia laboral asegura el nivel de productividad de los colaboradores .	3.57	1.090
15. La permanencia laboral se ve afectada por favoritismo.	4.21	.889
16. La estabilidad brinda confianza y genera compromiso en los colaboradores .	4.09	.986

Fuente: Cuestionario sobre gestión del talento humano

Tabla 18

Escala de valoración del indicador 4

Niveles	Puntajes
Adecuado grado de permanencia	13 – 20
Inadecuado grado de permanencia	4 – 12

Interpretación:

Los resultados de la tabla 17 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Grado de permanencia”. El resultado medio general obtenido fue de 3.885 significa que existe una apreciación positiva mayor a la media sobre el grado de permanencia y una desviación típica de 1.006, que significa que existe una relativa homogeneidad entre las respuestas de los encuestados respecto a cómo trabaja la DRTYC-TACNA.

Según la sumatoria de las medias de los ítems se observa que el indicador grado de permanencia que emplea la DRTYC-TACNA, en la escala de valoración, se ubica en la categoría adecuada al haber alcanzado un puntaje de 15.54; esto significa que la DRTYC-TACNA, los colaboradores se encuentran adecuadamente posicionados en el proceso de grado de permanencia.

Se concluye que el grado de permanencia empleada para la rotación de personal por la DRTYC-TACNA es adecuado y alcanza a cumplir con su objetivo.

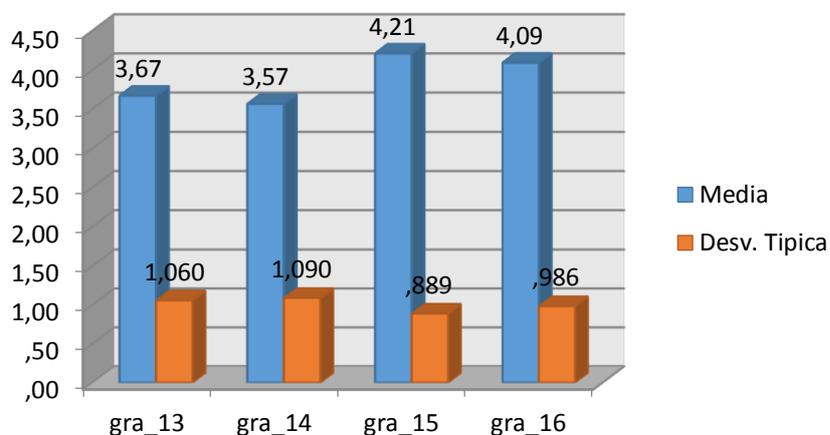


Figura 11: Indicador 4, grado de permanencia

Fuente: Tabla 17

La figura 11 muestra la variación de cada ítem del indicador grado de permanencia en la gestión del talento humano.

Tabla 19

Indicador 5: Grado de reforma de personal en la Gestión del Talento Humano

Indicador	Media	Desviación típica
Grado de reforma de personal	3.798	1.041
	Sumatoria	
	15.19	
Ítems	Media	Desv. Típica
17. La rotación de personal debe ser de acuerdo a su desempeño.	3.90	.961
18. El “descanso laboral” se efectúa de acuerdo al nivel de desempeño laboral	3.73	1.173

19. Los colaboradores buscan desarrollar sus habilidades a través de la rotación basado en resultados	3.51	1.073
20. La rotación de personal debe darse si o si en una oficina determinada.	4.05	.955

Fuente: Cuestionario aplicado, sobre gestión del talento humano

Tabla 20

Escala de valoración del indicador 5

Niveles	Puntajes
Adecuada reforma de personal	13 – 20
Inadecuada reforma de personal	4 – 12

Interpretación:

Los resultados de la tabla 19 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Grado de reforma de personal”. El resultado medio general obtenido fue de 3.798 significa que existe una apreciación positiva mayor a la media sobre grado de reforma y una desviación típica de 1.041, que significa que existe una relativa homogeneidad entre las respuestas de los encuestados respecto a cómo trabaja la DRTYC-TACNA.

Según la escala de valoración se observa que el grado de reforma de personal que emplea la DRTYC-TACNA se ubica en la categoría adecuada al haber alcanzado un puntaje de 15.19; esto significa que DRTYC-TACNA maneja adecuadamente el proceso de grado de reforma de personal.

Se concluye que el grado de reforma de personal usada para la rotación de personal es adecuado y alcanza a cumplir con su objetivo.

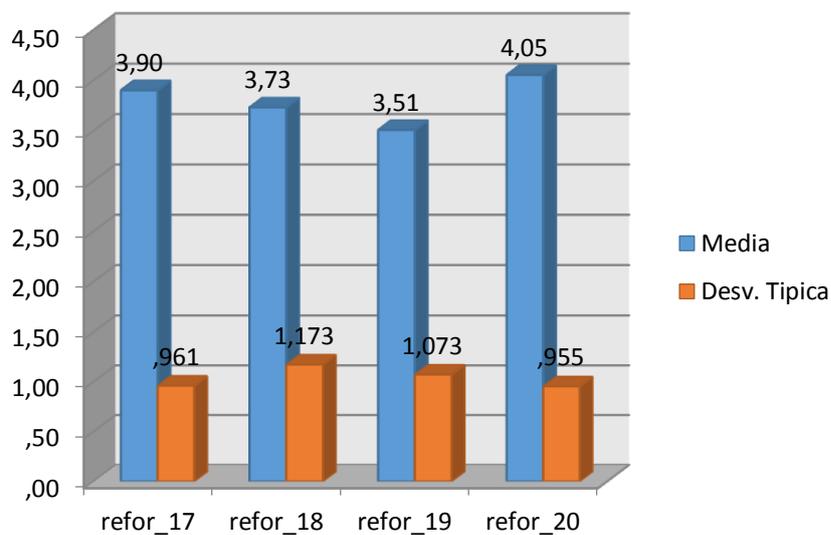


Figura 12: Indicador 5, grado de reforma de personal

Fuente: Tabla 19

La figura 12 muestra la variación de cada ítem del indicador grado de reforma de personal en la gestión del talento humano.

4.2.1.4. ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN AUSENTISMO LABORAL

Tabla 21

Indicador 6: Faltas y tardanzas en la Gestión del Talento Humano

Indicadores	Media	Desviación típica
	3.803	1.058
Faltas y tardanzas	Sumatoria	
	15.21	

Ítems	Media	Desv. Típica
21. La puntualidad debe ser un valor que promociona al trabajador.	4.27	.920
22. Considera que las sanciones son necesarias para corregir las malas prácticas del trabajador.	3.82	1.174
23. Considera que las tardanzas y las faltas afectan la calidad del servicio del trabajador.	3.57	1.143
24. La mejor forma de promover la calidad es a través de la eficiencia y responsabilidad.	3.55	.996

Fuente: Cuestionario aplicado sobre gestión del talento humano

Tabla 22

Escala de valoración del indicador 6

Niveles	Puntajes
Adecuado control de faltas y tardanzas	13 – 20
Inadecuado control de faltas y tardanzas	4 – 12

Interpretación:

Los resultados de la tabla 21 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Faltas y tardanzas”. Se observa que el resultado medio general obtenido de 3.803 significa que existe una apreciación positiva mayor a la media sobre el control de faltas y tardanzas y una desviación típica de 1.058, que significa que existe una relativa homogeneidad entre las respuestas de los encuestados respecto a cómo trabaja la DRTYC-TACNA.

Según la sumatoria de las medias de los ítems se observa que el indicador tolerancia de faltas y tardanzas que emplea la DRTYC-TACNA, en la escala de valoración se ubica en la categoría adecuada al haber alcanzado un puntaje de 15.21; esto significa que la DRTYC-TACNA maneja adecuadamente la tolerancia de faltas y tardanzas

Se concluye que la tolerancia de faltas y tardanzas empleada por LA DRTYC-TACNA es adecuada y alcanza a cumplir con su objetivo.

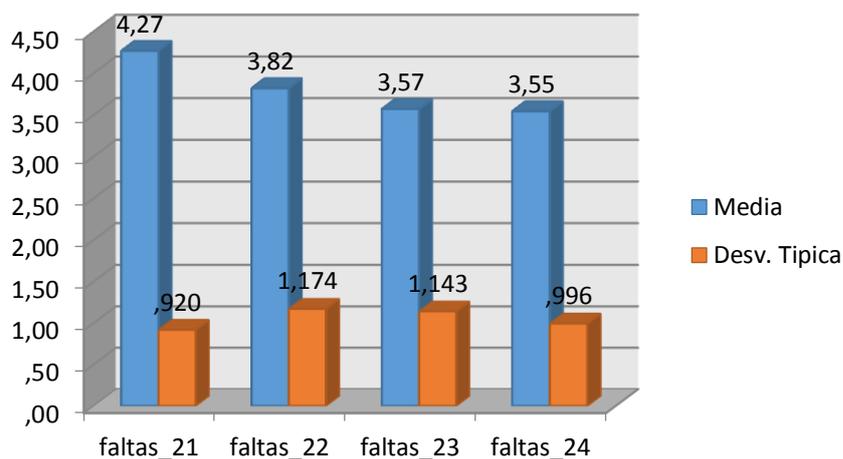


Figura 13: Indicador 6, faltas y tardanzas.

Fuente: Tabla 21

La figura 13 muestra la variación de cada ítem del indicador faltas y tardanzas de personal en la gestión del talento humano.

Tabla 23

Indicador 7: Permisos del Trabajador en la Gestión del Talento Humano

Indicador	Media	Desviación típica
	3.890	1.038
Permisos del Trabajador	Sumatoria	
	15.56	
Ítems	Media	Desv. Típica
25. Los permisos constituyen un factor que afectan la productividad de los colaboradores .	4.03	.945
26. Los permisos deben ser justificados con algún tipo de documento que avale la situación que pueda estar pasando el trabajador.	4.03	1.057
27. Los permisos por cuestiones familiares no deben ser incluidos para considerar descuento a planillas.	3.98	1.006
28. Los permisos justificados o injustificados afectan el rendimiento del trabajador.	3.51	1.145

Fuente: Cuestionario aplicado sobre la gestión del talento humano

Tabla N°24

Escala de valoración del indicador 7

Niveles	Puntajes
Alta frecuencia de permisos del trabajador	13 – 20
Baja frecuencia de permisos del trabajador	4 – 12

Interpretación:

Los resultados de la tabla 23 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Permisos del Trabajador”. Se observa que el resultado medio general obtenido de 3.890 significa que existe una apreciación positiva mayor a la media sobre los permisos del trabajador y una desviación típica de 1.038, que significa que existe una relativa homogeneidad entre las respuestas de los encuestados respecto a cómo trabaja la DRTYC-TACNA.

Según la sumatoria de la media de los ítems se observa que el indicador permisos del trabajador que emplea la DRTYC-TACNA, en la escala de valoración, se ubica en la categoría adecuada al haber alcanzado un puntaje de 15.56; esto significa que los colaboradores de la DRTYC-TACNA manejan adecuadamente los permisos otorgados.

Se concluye que los permisos del trabajador empleada por la DRTYC-TACNA son adecuados y alcanza a cumplir con su objetivo.

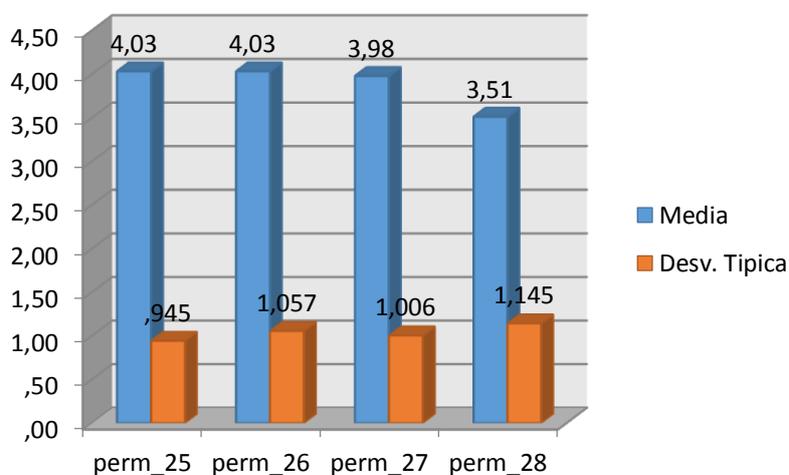


Figura 14: Indicador 7, permisos del trabajador

Fuente: Tabla 23

La figura 14 muestra la variación de cada ítem del indicador permisos del trabajador en la gestión del talento humano.

4.2.1.5. RESUMEN DE ANÁLISIS SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tabla 25

Resumen general

INDICADORES		Medias	Desviación estándar
1.	Mercado laboral	15.17	1.038
2.	Horas de capacitación	16.25	0.954
3.	Capacitación promocional	15.83	0.974
4.	Grado de permanencia	15.54	1.006

5.	Grado de reforma de personal	15.19	1.041
6.	Faltas y tardanzas	15.21	1.058
7.	Permisos del trabajador	15.56	1.038
TOTAL		108.75	7.109

Tabla 26

Escala De Valoración Para La Variable Gestión Del Talento Humano

Optima gestión del talento humano	104 – 140
Regular gestión del talento humano	67 – 103
Deficiente gestión del talento humano	28 – 66

Interpretación:

Los resultados de la tabla 25 representan el comportamiento de las medias de los indicadores de la variable “Gestión de Talento Humano”. Los datos revelan que los indicadores número de horas de capacitación y capacitación promocional, son los más destacados. Lo cual implica la existencia de estrategias que valoran el desarrollo de la gestión del talento humano en la DRTYC-TACNA.

En cuanto a la sumatoria de las medias de los indicadores, se observa que ha alcanzado el puntaje de 108.75; valor que se ubica en escala (104-140) que significa que en la DRTYC-TACNA se desarrolla una óptima gestión del talento humano.

Se concluye que en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Tacna, se desarrolla una óptima gestión del talento humano para cumplir y asegurar los objetivos institucionales.

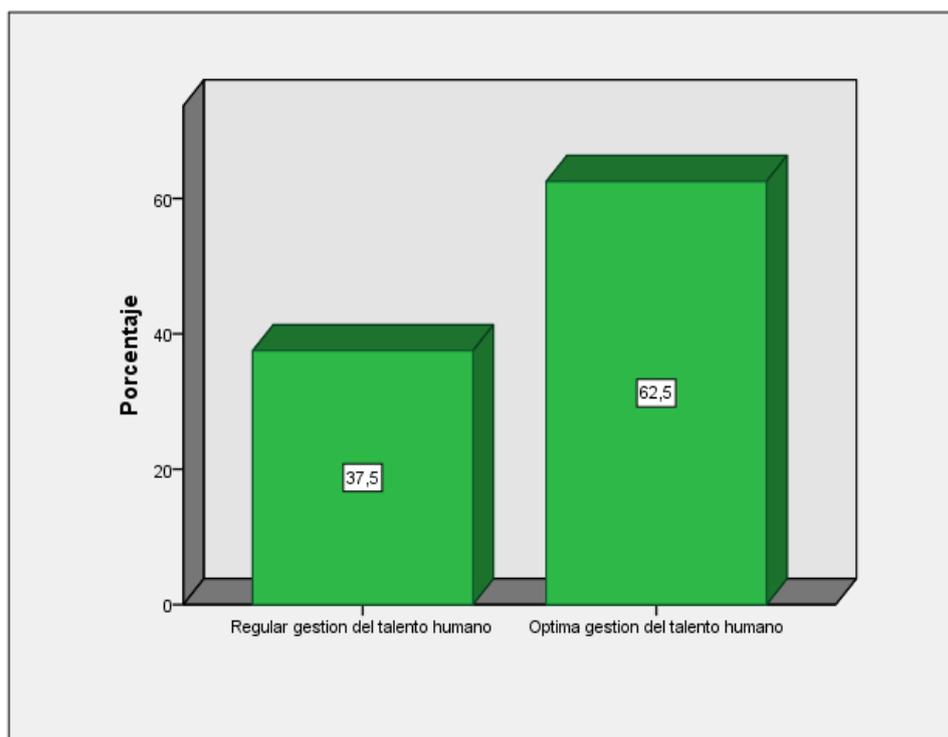


Figura N°15: Nivel de conocimiento sobre Gestión del talento humano

Fuente: Resumen del análisis estadístico de los indicadores

Interpretación:

La figura 08 nos permite comprobar que los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna emplean una óptima gestión del talento humano.

4.2.2. RESULTADOS ESTADÍSTICOS SOBRE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

4.2.2.1. ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN ESTÁNDARES GERENCIALES

Tabla 27

Indicador 1: Descripción del puesto en el Desempeño Organizacional

Indicador	Media	Desviación típica
	3.816	1.105
Descripción del puesto	Sumatoria	
	11.45	
Ítems	Media	Desv. Típica
1. Considera que los puestos de trabajo debe reunir las condiciones básicas como para estimular el rendimiento del trabajador.	3.97	1.115
2. Los colaboradores responden en la medida que las condiciones de trabajado son favorables.	3.84	1.136
3. Los puestos de trabajo adecuados aseguran el rendimiento óptimo del trabajador.	3.64	1.064

Fuente: Cuestionario aplicado sobre el desempeño organizacional.

Tabla N°28

Escala de valoración del indicador 1

Niveles	Puntajes
Adecuada descripción del puesto	10 – 15
Inadecuado descripción del puesto	3 – 9

Interpretación:

Los resultados de la tabla 27 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Descripción del puesto”. Se observa que el resultado medio general obtenido fue de 3.816 significa que existe una apreciación positiva mayor a la media sobre la descripción del puesto y una desviación típica de 1.105, que significa que existe una relativa homogeneidad entre las respuestas de los encuestados respecto como trabaja la DRTYC - TACNA.

Según la sumatoria de las medias de los ítems se observa que la descripción del puesto de trabajo que emplea la DRTYC - TACNA se ubica en la categoría adecuada al haber alcanzado un puntaje de 11.45; esto significa que la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna describe adecuadamente el puesto de trabajo

Se concluye que la descripción del puesto empleada por la DRTYC - TACNA es adecuada y se alcanza a cumplir con su objetivo.

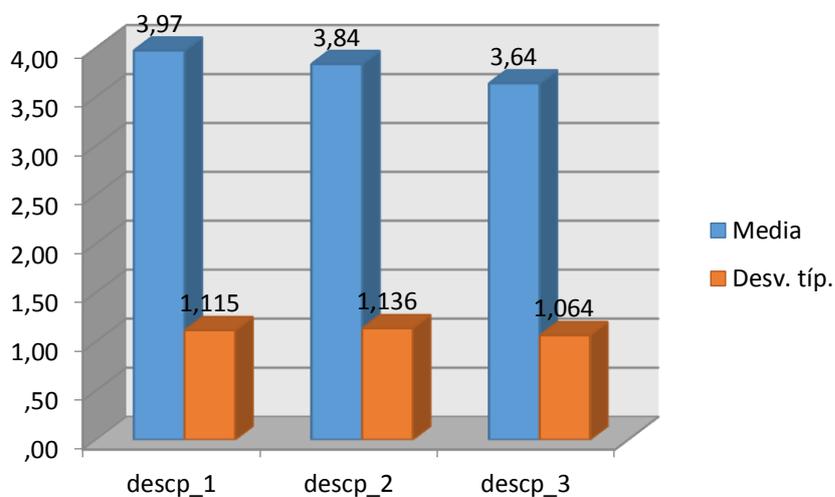


Figura16: Indicador 1, descripción del puesto

Fuente: Tabla 27

La figura 16 muestra la variación de cada ítem del indicador descripción del puesto en el desempeño organizacional.

Tabla 29

Indicador 2: Expectativas alineadas en el Desempeño Organizacional

Indicador	Media	Desviación típica
Expectativas alineadas	3.939	1.086
	Sumatoria	
	11.82	
Ítems	Media	Desv. Típica
4. Los colaboradores son más eficaces en la medida que conocen y están comprometidos con la misión de la organización.	4.01	1.010
5. Los colaboradores aumentan su	4.02	1.064

productividad en la medida que la organización les genera nuevas expectativas en sus remuneraciones.		
6. Los colaboradores alineados con sus expectativas económicas mejoran su rendimiento.	3.78	1.184

Fuente: Cuestionario sobre el desempeño organizacional.

Tabla 30

Escala de valoración del indicador 2

Niveles	Puntajes
Adecuadas expectativas alineadas	10 – 15
Inadecuadas expectativas alineadas	3 – 9

Interpretación:

Los resultados de la tabla 29 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Expectativas Alineadas”. Se observa que el resultado medio general obtenido de 3.939 significa que existe una apreciación positiva mayor a la media sobre las expectativas alineadas y una desviación típica de 1.086, que significa que existe una relativa homogeneidad entre las respuestas de los respecto a cómo trabaja la DRTYC - TACNA.

Según la sumatoria de las medias de los ítems se observa que el indicador expectativas alineadas que desarrolla la DRTYC - TACNA se ubica en la categoría adecuada al haber alcanzado un puntaje de 11.82; esto significa que los colaboradores de la DRTYC - TACNA maneja adecuadamente las expectativas alineadas.

Se concluye que las expectativas alineadas empleado por la DRTYC - TACNA son adecuadas y alcanza a cumplir con su objetivo.

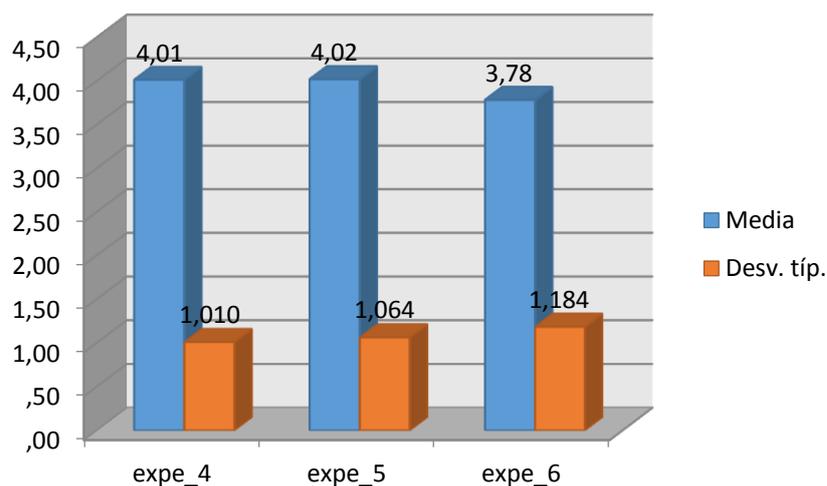


Figura 17: Indicador 2, expectativas alineadas

Fuente: Tabla 29

La figura 17 muestra la variación de cada ítem del indicador expectativas alineadas en el desempeño organizacional.

4.2.2.2. ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN AMBIENTE LABORAL

Tabla 31

Indicador 3: Delegación y división de funciones en el Desempeño Organizacional

Indicador	Media	Desviación típica
Delegación y división de funciones	2.992	0.749
Sumatoria		

11.97		
Ítems	Media	Desv. Típica
7. El jefe de unidad tienen confianza en sus colaboradores como para delegar funciones.	3.63	1.054
8. El jefe de la unidad delega funciones de acuerdo a las capacidades de los colaboradores .	4.06	.937
9. El jefe de la unidad sobrecarga a sus colaboradores con tareas excesivas.	3.99	1.045
10. Los colaboradores esta preparados como para asumir nuevos roles en la organización.	3.91	1.016

Fuente: Cuestionario, sobre el desempeño organizacional.

Tabla 32

Escala de valoración del indicador 3

Niveles	Puntajes
Adecuada delegación y división de funciones	13 – 20
Inadecuado delegación y división funciones	4 – 12

Interpretación:

Los resultados de la tabla 31 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Delegación de Funciones”. Se observa que el resultado medio general obtenido de 2.992 significa que existe una apreciación mayor a la media sobre la delegación de funciones y una desviación típica de 0.749, que significa que existe una relativa

homogeneidad entre las respuestas de los encuestados respecto a cómo trabaja la DRTYC – TACNA.

Según la sumatoria de las medias de los ítems se observa que el indicador delegación de funciones que desarrolla la DRTYC – TACNA, en la escala de valoración, se ubica en la categoría inadecuada al haber alcanzado un puntaje de 11.97; esto significa que la DRTYC - TACNA maneja inadecuadamente la delegación y división de funciones.

Se concluye que la delegación de funciones empleado por la DRTYC - TACNA para un buen ambiente laboral es inadecuada y no se alcanza a cumplir con su objetivo.

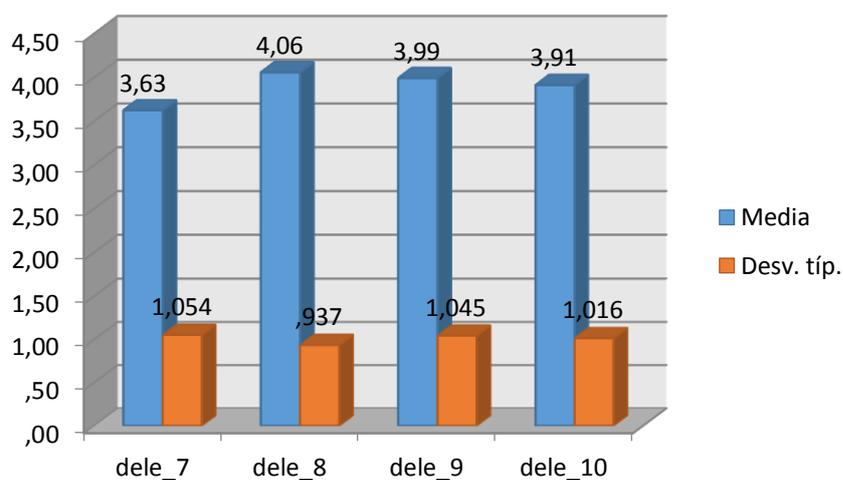


Figura 18: Indicador 3, delegación y división de funciones

Fuente: Tabla 31

La figura 18 muestra la variación de cada ítem del indicador delegación y división de funciones en el desempeño organizacional.

Tabla 33

Indicador 4: División del trabajo en el Desempeño Organizacional

Indicador	Media	Desviación típica
	2.987	0.760
División del trabajo	Sumatoria	
	11.95	
Ítems	Media	Desv. Típica
11. Los colaboradores se desempeñan mejor cuando se especializan en sus funciones.	3.70	1.060
12. La división del trabajo produce mejoras sustanciales en la productividad de los colaboradores ..	3.98	.966
13. El jefe de la unidad sobrecarga a sus colaboradores con tareas excesivas	3.97	1.010
14. La productividad laboral está en relación con la división del trabajo..	3.99	1.064

Fuente: Cuestionario aplicado sobre el desempeño organizacional.

Tabla 34

Escala de valoración del indicador 4

Niveles	Puntajes
Adecuada división del trabajo	13 – 20
Inadecuada división del trabajo	4 – 12

Interpretación:

Los resultados de la tabla 33 representan el comportamiento medio del indicador denominado “División del Trabajo”. Se observa que el resultado medio general obtenido fue de 2.987 significa que existe una apreciación positiva mayor a la media sobre la división del trabajo y una desviación típica de 0.760, que significa que existe una relativa homogeneidad entre las respuestas de los encuestados respecto a cómo trabaja la DRTYC – TACNA.

Según la sumatoria de las medias de los items se observa que el indicador división del trabajo que emplea la DRTYC – TACNA, en la escala de valoración, se ubica en la categoría inadecuada al haber alcanzado un puntaje de 11.95; esto significa que los colaboradores de la DRTYC - TACNA tiene una inadecuada división del trabajo entre sus colaboradores

.

Se concluye que la división del trabajo en la DRTYC - TACNA para un buen ambiente laboral es inadecuada y no se alcanza a cumplir con su objetivo.

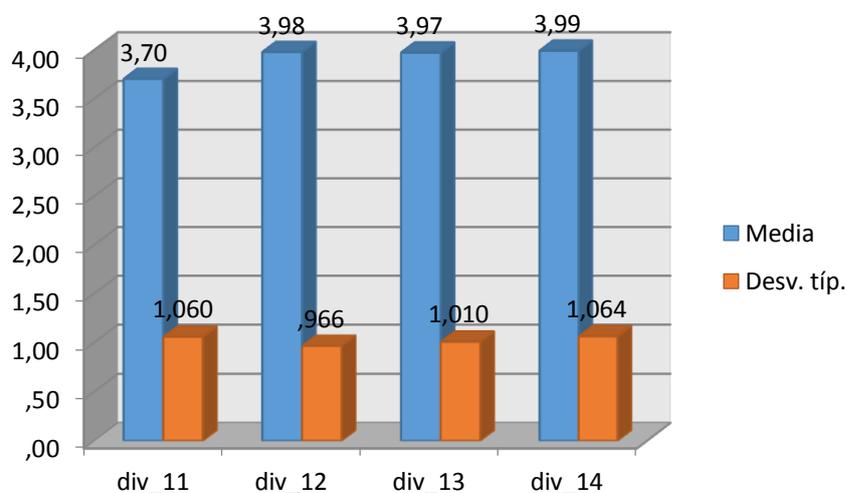


Figura 19: Indicador 4, división del trabajo

Fuente: Tabla 33

La figura 19 muestra la variación de cada ítem del indicador división del trabajo en el desempeño organizacional.

4.2.2.3. ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN NIVEL DE COMUNICACIÓN

Tabla 35

Indicador 5: Reuniones informativas para el desempeño organizacional

Indicador	Media	Desviación típica
	2.928	0.745
Reuniones informativas	Sumatoria	
	11.71	
Ítems	Media	Desv. Típica
15. Su jefe inmediato tiene una actitud abierta con respecto a los puntos de	3.90	.968

vista y a las opiniones de cómo llevar a cabo sus funciones.		
16. El jefe de la unidad convoca abiertamente a reuniones informativas con frecuencia	3.66	1.055
17. El jefe de unidad fomenta el compañerismo y actitud positiva en reuniones de trabajo que se realizan	4.14	.841
18. Mi jefe me respalda frente a sus superiores.	3.91	1.082

Fuente: Cuestionario, sobre el desempeño organizacional.

Tabla 36

Escala de valoración del indicador 5

Niveles	Puntajes
Adecuadas reuniones informativas	13 – 20
Inadecuado reuniones informativas	4 – 12

Interpretación:

Los resultados de la tabla 35 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Reuniones Informativas”. Se observa que el resultado medio general obtenido de 2.928 significa que existe una apreciación positiva mayor a la media sobre las reuniones informativas y una desviación típica de 0.745, que significa que existe una relativa homogeneidad entre las respuestas de los respecto a cómo trabaja la DRTYC - TACNA.

Según la sumatoria de las medias de los ítems se observa que el indicador reuniones informativas que desarrolla la DRTYC – TACNA, en la escala

de valoración, se ubican en la categoría inadecuada al haber alcanzado un puntaje de 11.71; esto significa que los colaboradores de la DRTYC - TACNA reciben inadecuadas reuniones informativas por parte de la institución.

Se concluye que las reuniones informativas en la DRTYC – TACNA, para un buen nivel de comunicación, es inadecuada y no se alcanza a cumplir con su objetivo.

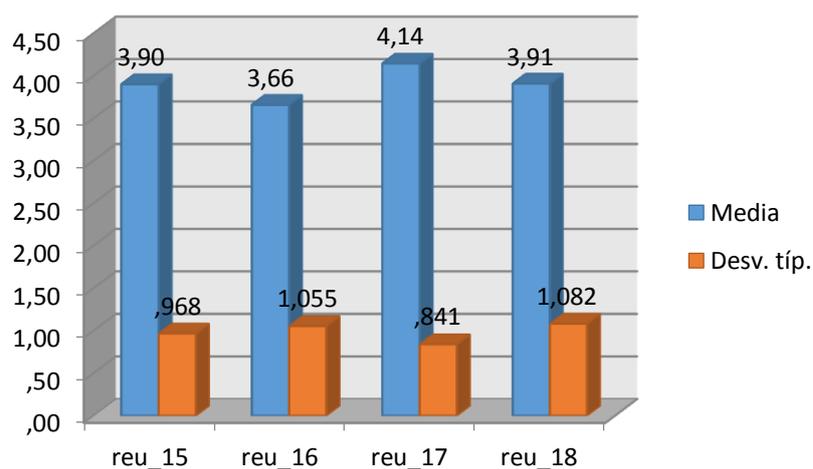


Figura 20: Indicador 5, reuniones informativas

Fuente: Tabla 35

La figura 20 muestra la variación de cada ítem del indicador reuniones informativas en el desempeño organizacional.

Tabla 37

Indicador 6: Comunicación vertical con los colaboradores en el Desempeño Organizacional

Indicador	Media	Desviación típica
	2.931	0.758
Comunicación vertical con los colaboradores	Sumatoria	
	11.72	
Ítems	Media	Desv. Típica
19. El jefe de unidad tiene comunicación constante con los colaboradores	3.94	.937
20. La comunicación fluida existe entre la gerencia general y las sub gerencias	3.64	1.057
21. La relación entre compañeros de trabajo en la organización en buena	4.13	.923
22. Considera que la comunicación constante entre superiores y colaboradores es importante para el desarrollo organizacional.	3.95	1.051

Fuente: Cuestionario, sobre el desempeño organizacional.

Tabla 38

Escala de valoración del indicador 6

Niveles	Puntajes
Adecuada comunicación con los colaboradores	13 – 20
Inadecuada comunicación con los colaboradores	4 – 12

Interpretación:

Los resultados de la tabla 37 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Comunicación Vertical con colaboradores ”. Se observa que el resultado medio general obtenido de 2.931 significa que existe una apreciación mayor a la media sobre la comunicación vertical y una desviación típica de 0.758, que significa que existe una relativa homogeneidad entre las respuestas de los encuestados respecto a cómo trabaja la DRTYC – TACNA.

Según la sumatoria de las medias de los ítems e observa que el indicador comunicación verbal que emplea la DRTYC – TACNA, en la escala de valoración, se ubica en la categoría inadecuada al haber alcanzado un puntaje de 11.72; esto significa que la DRTYC - TACNA tiene una inadecuada comunicación vertical con los colaboradores .

Se concluye que la comunicación vertical con colaboradores la DRTYC - TACNA para un buen nivel de comunicación es inadecuada y no se alcanza a cumplir con su objetivo.

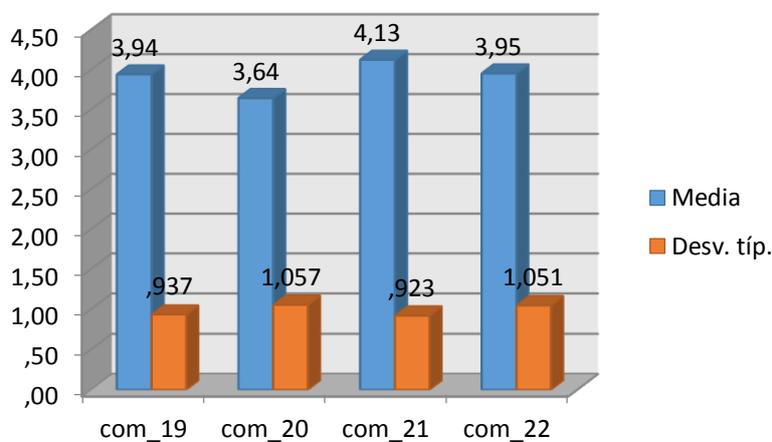


Figura 21: Indicador 6, comunicación vertical

Fuente: Tabla 37

La figura 21 muestra la variación de cada ítem del indicador comunicación vertical en el desempeño organizacional.

4.2.2.4. ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN ESTÍMULOS LABORALES

Tabla 39

Indicador 7: Ascensos Promocionales para el desempeño organizacional

Indicador	Media	Desviación típica
	2.951	0.739
Ascensos Promocionales	Sumatoria	
	11.80	
Ítems	Media	Desv. Típica
23. La organización cuenta con planes y estrategias como para mejorar y reconocer el desempeño laboral del trabajador.	3.85	1.021

24. La organización estimula y promueve el ascenso para los colaboradores destacados.	3.80	.970
25. Los ascensos son estrategias para mejorar la calidad del desempeño del trabajador.	3.99	.983
26. Los colaboradores crean expectativas cuando existen políticas de ascenso a los colaboradores calificados.	4.01	1.003

Fuente: Cuestionario, sobre el desempeño organizacional.

Tabla N°40

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuados ascensos promocionales	13 – 20
Inadecuado ascensos promocionales	4 – 12

Interpretación:

Los resultados de la tabla 38 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Ascensos promocionales”. Se observa que el resultado medio general obtenido de 2.951 significa que existe una apreciación positiva mayor a la media sobre los ascensos promocionales y una desviación típica de 0.739, que significa que existe una relativa homogeneidad entre las repuestas de los encuestados respecto a cómo trabaja la DRTYC - TACNA.

Según la escala de valoración se observa que el indicador ascensos promocionales que emplea la DRTYC - TACNA se ubican en la categoría inadecuada al haber alcanzado un puntaje de 11.80; esto significa que la

DRTYC - TACNA tiene un inadecuado sistema de ascensos promocionales.

Se concluye que los ascensos promocionales de los colaboradores que emplea la DRTYC - TACNA con respecto a los estímulos laborales son inadecuados y no se alcanza a cumplir con su objetivo.

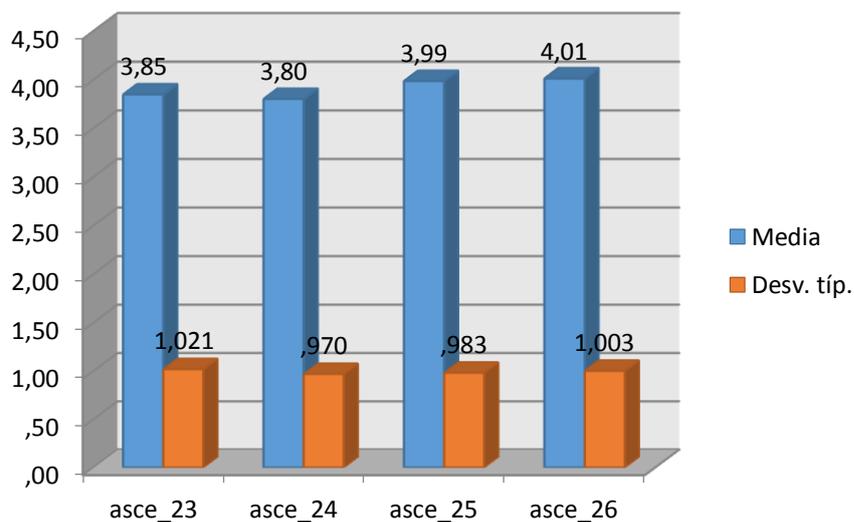


Figura 22: Indicador 7, ascensos promocionales

Fuente: Tabla 39

La figura 22 muestra la variación de cada ítem del indicador ascensos promocionales en el desempeño organizacional.

Tabla 41

Indicador 8: Reconocimientos laborales para el desempeño organizacional

Indicador	Media	Desviación típica	
	2.967	0.731	
Reconocimientos Laborales	Sumatoria		
	11.87		
Ítems	Media	Desv. Típica	
27. Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas	3.84	1.039	
28. Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa	3.78	.996	
29. La institución otorga buenos y equitativos beneficios a los colaboradores .	3.97	.999	
30. Los colaboradores se motivan cuando la organización genera estrategias para estimular y reconocer a los colaboradores destacados.	4.12	.927	

Fuente: Cuestionario, sobre el desempeño organizacional.

Tabla 42

Escala de valoración del indicador 8

Niveles	Puntajes
Adecuados reconocimientos laborales	13 – 20
Inadecuados reconocimientos laborales	4 – 12

Interpretación:

Los resultados de la tabla 40 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Reconocimientos laborales”. Se observa que el resultado medio general obtenido de 2.967 significa que existe una apreciación positiva mayor a la media sobre los reconocimientos laborales y una desviación típica de 0.731, que significa que existe una relativa homogeneidad entre las respuestas de los encuestados respecto a cómo trabaja la DRTYC - TACNA.

Según la sumatoria de las medias de los ítems se observa que el indicador Reconocimientos laborales que emplea la DRTYC – TACNA, en la escala de valoración, se ubica en la categoría inadecuada al haber alcanzado un puntaje de 11.87; esto significa que la DRTYC - TACNA tiene un inadecuado sistema de reconocimientos laborales.

Se concluye que los Reconocimientos Laborales de los colaboradores que emplea la DRTYC - TACNA con respecto a los estímulos laborales son inadecuados y no se alcanza a cumplir con su objetivo.

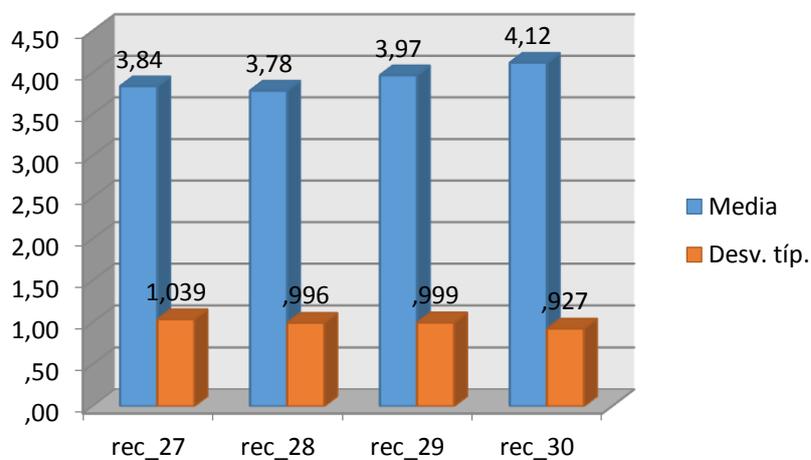


Figura 23: Indicador 8, reconocimientos laborales

Fuente: Tabla 40

La figura 23 muestra la variación de cada ítem del indicador reconocimientos laborales en el desempeño organizacional.

4.2.2.5. RESUMEN DEL ANALISIS SOBRE EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

Tabla 43

Análisis General

INDICADORES	Medias	Desviación estándar
Descripción del puesto	11.45	1.105
Expectativas alineadas	11.82	1.086
Delegación de funciones	11.97	0.749

División de trabajo	11.95	0.760
Reuniones informativas	11.71	0.745
Comunicación vertical con colaboradores	11.72	0.758
Ascensos promocionales	11.80	0.739
Reconocimientos laborales	11.87	0.731
Total	94.28	6.67

Tabla N°44

Escala De Valoración Para La Variable Desempeño Organizacional

Optimo desempeño organizacional	111 - 150
Regular desempeño organizacional	71 - 110
Deficiente desempeño organizacional	30 - 70

Interpretación:

Los resultados de la tabla 42 representan el comportamiento de las medias de los indicadores de la variable “Desempeño organizacional”. Los datos revelan que los indicadores división del trabajo y delegación de funciones, son los más destacados. Lo cual implica la existencia de estrategias que promueven el cumplimiento de funciones y la delegación de responsabilidades para asegurar el logro de metas en la gestión institucional de la DRTYC-TACNA.

En cuanto a la sumatoria de las medias de los indicadores, se observa que ha alcanzado el puntaje de 94.28; valor que se ubica en escala (71-110)

que significa que en la DRTYC-TACNA se aprecia que existe un regular desempeño organizacional.

Se concluye que en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Tacna, en las áreas funcionales existe un regular desempeño organizacional para cumplir y asegurar los objetivos institucionales.

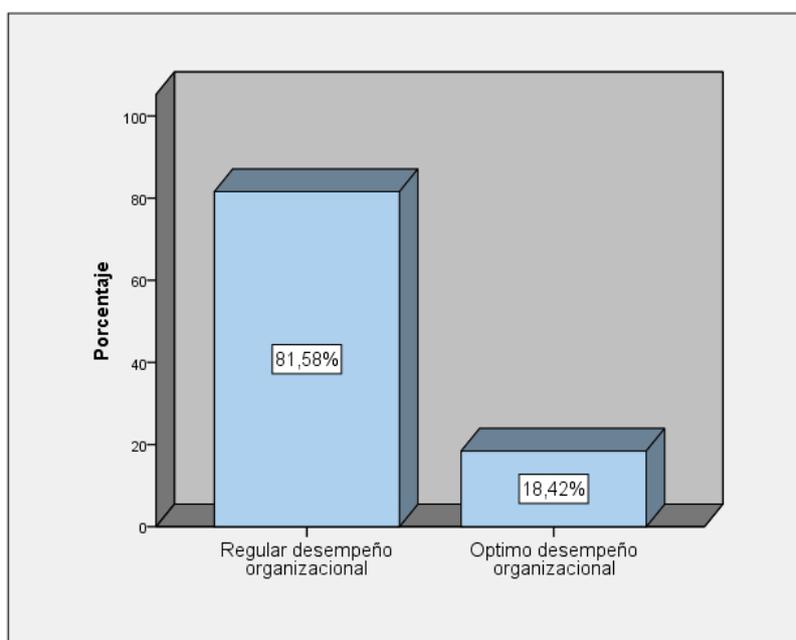


Figura 24: Nivel de desempeño organizacional

Fuente: resumen del análisis estadístico de los indicadores.

Interpretación:

La figura 24 nos permite comprobar que los empleados de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna presentan un regular desempeño organizacional.

CAPITULO V

5.1. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

5.1.1. Verificación de primera hipótesis específica.

La gestión del talento humano se relaciona con el estándar gerencial, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

Para determinar el nivel de relación entre la gestión del talento humano y el estándar gerencial, se construyó la tabla de contingencia 45 que relaciona los datos estadísticos de ambas variables, para finalmente calcular el coeficiente de contingencia, por tratarse de dos variables ordinales. El procedimiento es el siguiente:

A. Formulación de la hipótesis

H_0 : La gestión del talento humano no se relaciona con el estándar gerencial, en los empleados de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna 2018.

H_1 : La gestión del talento humano se relaciona con el estándar gerencial, en los empleados de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna 2018.

B. Determinación del tipo de correlación

Como las variables en estudio son de naturaleza cualitativa, el coeficiente de correlación adecuado es el caso es el de contingencia.

C. Formula de correlación

$$c = \sqrt{\frac{X^2}{n + X^2}}$$

Dónde:

n = Es el número de individuos o puntuaciones

X^2 = Es el coeficiente Ji-cuadrado, que se calcula a partir de las frecuencias observadas (F_o) y las frecuencias esperadas entre las variables (F_e)

El valor de C varía entre 0 y 1

D. Calculo del coeficiente de correlación.

Tabla N°45

Coeficiente de contingencia

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	,951	,000
N de casos válidos		152	

E. Decisión

Como el valor del coeficiente de correlación de Contingencia en la muestra es $C = 0.951$ entonces se comprueba que existe una correlación alta, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se establece que existe asociación entre gestión del talento humano y el estándar gerencial en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

F. Prueba de significatividad de la correlación

Para establecer si el valor del coeficiente es estadísticamente significativo, se aplica el criterio de P_value, donde la regla de decisión es:

$P_value < 0.05$ Se rechaza la H_0

$P_value > 0.05$ Se acepta la H_0

Comparando el valor Sig. Aproximada y el valor del nivel de significación, se determina la decisión.

El valor de $P_value = 0.000 < 0.05$

Luego con un nivel de significación del 0.05, existe evidencia para aceptar la hipótesis alterna (H_1).

G. Conclusión

Como el valor del coeficiente de correlación (0.951) es mayor que 0.700, se concluye, con un nivel de confianza del 95% que estadísticamente existe relación entre las variables gestión del talento humano y la dimensión estándar gerencial en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis de investigación planteada.

5.1.2. Verificación de segunda hipótesis específica.

La gestión del talento humano se relaciona con el ambiente laboral, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

Para determinar el nivel de relación entre la gestión del talento humano y el ambiente laboral, se construyó la tabla de contingencia 46 que relaciona los datos estadísticos de ambas variables, para finalmente calcular el coeficiente de contingencia, por tratarse de dos variables ordinales. El procedimiento es el siguiente:

A. Formulación de la hipótesis

H₀: La gestión del talento humano no se relaciona con el ambiente laboral, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna 2018.

H₁: La gestión del talento humano se relaciona con el ambiente laboral, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna 2018.

B. Determinación del tipo de correlación

Como las variables en estudio son de naturaleza cualitativa, el coeficiente de correlación adecuado es el de contingencia.

C. Formula de correlación

$$c = \sqrt{\frac{X^2}{n + X^2}}$$

Dónde:

n = Es el número de individuos o puntuaciones

X² = Es el coeficiente Ji-cuadrado, que se calcula a partir de las frecuencias observadas (Fo) y las frecuencias esperadas entre las

variables (Fe)

El valor de C varía entre 0 y 1

D. Calculo del coeficiente de correlación.

Tabla N°46

Valor Coeficiente de contingencia

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,953	,000
N de casos válidos		152	

E. Decisión

Como el valor del coeficiente de contingencia en la muestra es $C = 0.825$ entonces se comprueba que existe una correlación alta, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se establece que existe asociación entre gestión del talento humano y el ambiente laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

F. Prueba de significatividad de la correlación

Para establecer si el valor del coeficiente es estadísticamente significativo, se aplica el criterio de P_value, donde la regla de

decisión es:

$P_value < 0.05$ Se rechaza la H_0

$P_value > 0.05$ Se acepta la H_0

Comparando el valor Sig. Aproximada y el valor del nivel de significación, se determina la decisión.

El valor de $P_value = 0.000 > 0.05$

Luego con un nivel de significación del 0.05, existe evidencia para aceptar la hipótesis alterna (H_1)

G. Conclusión

Como el valor del estadístico del coeficiente de contingencia (0.952) es mayor que 0.700, se concluye, con un nivel de confianza del 95% que estadísticamente existe relación entre las variables gestión del talento humano y la dimensión ambiente laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna 2018.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis de investigación planteada.

5.1.3. Verificación de tercera hipótesis específica.

La gestión del talento humano se relaciona con el nivel de comunicación, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

Para determinar el nivel de relación entre la gestión del talento humano y el nivel de comunicación, se construyó la tabla de contingencia 47 que relaciona los datos estadísticos de ambas variables, para finalmente calcular el coeficiente de correlación de contingencia, por tratarse de dos variables ordinales. El procedimiento es el siguiente:

A. Formulación de la hipótesis

H_0 : La gestión del talento humano no se relaciona con el nivel de comunicación, en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna 2018.

H_1 : La gestión del talento humano se relaciona con el nivel de comunicación, en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna 2018.

B. Determinación del tipo de correlación

Como las variables en estudio son de naturaleza cualitativa, el

coeficiente de correlación adecuado es el caso es el coeficiente de contingencia.

C. Formula de correlación

$$c = \sqrt{\frac{X^2}{n + X^2}}$$

Dónde:

n = Es el número de individuos o puntuaciones

X^2 = Es el coeficiente Ji-cuadrado, que se calcula a partir de las frecuencias observadas (F_o) y las frecuencias esperadas entre las variables (F_e)

El valor de C varía entre 0 y 1

D. Calculo del coeficiente de correlación.

Tabla N° 47

Coeficiente de Contingencia

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Coeficiente de contingencia	,958	,000
N de casos válidos	152	

E. Decisión

Como el valor del coeficiente de correlación de contingencia en la muestra es $C = 0.958$ entonces se comprueba que existe una correlación alta, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se establece que existe asociación entre gestión del talento humano y el nivel de comunicación en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

F. Prueba de significatividad de la correlación

Para establecer si el valor del coeficiente es estadísticamente significativo, se aplica el criterio de P_value, donde la regla de decisión es:

$P_value < 0.05$ Se rechaza la H_0

$P_value > 0.05$ Se acepta la H_0

Comparando el valor Sig. Aproximada y el valor del nivel de significación, se determina la decisión.

El valor de $P_value = 0.00 > 0.05$

Luego con un nivel de significación del 0.05, existe evidencia para rechazar la hipótesis nula (H_0)

G. Conclusión

Como el valor del estadístico de prueba coeficiente de contingencia (0.958) es mayor que 0.700, se concluye, con un nivel de confianza del 95% que estadísticamente existe relación entre las variables gestión del talento humano y la dimensión nivel de comunicación en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis de investigación planteada.

5.1.4. Verificación de cuarta hipótesis específica.

La gestión del talento humano se relaciona con los estímulos laborales, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

Para determinar el nivel de relación entre la gestión del talento humano y los estímulos laborales, se construyó la tabla de contingencia 48 que relaciona los datos estadísticos de ambas variables, para finalmente calcular el coeficiente de contingencia, por tratarse de dos variables ordinales. El procedimiento es el siguiente:

A. Formulación de la hipótesis

H_0 : La gestión del talento humano no se relaciona con los estímulos laborales, en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna

H_1 : La gestión del talento humano se relaciona con los estímulos laborales, en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

B. Determinación del tipo de correlación

Como las variables en estudio son de naturaleza cualitativa, el coeficiente de correlación adecuado es el caso es el de contingencia.

C. Formula de correlación

$$c = \sqrt{\frac{X^2}{n + X^2}}$$

Dónde:

n = Es el número de individuos o puntuaciones

X^2 = Es el coeficiente Ji-cuadrado, que se calcula a partir de las frecuencias observadas (F_o) y las frecuencias esperadas entre las variables (F_e)

El valor de C varía entre 0 y 1

D. Calculo del coeficiente de correlación.

Tabla N°48

Valor coeficiente de contingencia

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,952	,000
N de casos válidos		152	

E. Decisión

Como el valor del coeficiente de correlación de contingencia en la muestra es $C = 0.952$ entonces se comprueba que existe una correlación alta, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se establece que existe asociación entre gestión del talento humano y los estímulos laborales en el Gobierno Regional de Tacna.

F. Prueba de significatividad de la correlación

Para establecer si el valor del coeficiente es estadísticamente significativo, se aplica el criterio de P_value, donde la regla de decisión es:

$P_value < 0.05$ Se rechaza la H_0

$P_value > 0.05$ Se acepta la H_0

Comparando el valor Sig. Aproximada y el valor del nivel de significación, se determina la decisión.

El valor de $P_value = 0.00 > 0.05$

Luego con un nivel de significación del 0.05, existe evidencia para rechazar la hipótesis nula (H_0)

G. Conclusión

Como el valor del estadístico de prueba de contingencia (0.952) es mayor que 0.700, se concluye, con un nivel de confianza del 95% que estadísticamente existe relación entre las variables gestión del talento humano y los estímulos laborales en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis de investigación planteada.

5.1.5. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

La gestión del talento humano se relaciona con el desempeño organizacional en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

Para determinar el nivel de relación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional, se construyó la tabla de contingencia N° 32 que relaciona los datos estadísticos de ambas variables, para finalmente calcular el coeficiente de correlación de contingencia, por tratarse de dos variables ordinales. El procedimiento es el siguiente:

A. Formulación de las Hipótesis

H₀: La gestión del talento humano no se relaciona con el desempeño organizacional en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

H₁: La gestión del talento humano se relaciona con el desempeño organizacional en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna

B. Determinación del tipo de correlación

Como las variables en estudio son de naturaleza cualitativa, el coeficiente de correlación adecuado es el de contingencia.

C. Formula de correlación

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{n + X^2}}$$

Dónde:

n = Es el número de individuos o puntuaciones

X^2 = Es el coeficiente Ji-cuadrado, que se calcula a partir de las frecuencias observadas (F_o) y las frecuencias esperadas entre las variables (F_e)

El valor de C varía entre 0 y 1

D. Cálculo del coeficiente de correlación

Tabla N°49

Coefficiente de contingencia

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,965	,000
N de casos válidos		152	

E. Decisión

Como el valor del coeficiente de correlación de contingencia en la muestra es $C = 0.965$ entonces se comprueba que existe una correlación alta, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se establece que existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna.

F. Prueba de significatividad de la correlación

Para establecer si el valor del coeficiente es estadísticamente significativo, se aplica el criterio de P_value, donde la regla de decisión es:

$P_value < 0.05$ Evidencia significativa

$P_value > 0.05$ Evidencia no significativa

Comparando el valor Sig. Aproximada y el valor del nivel de significación, se determina la decisión.

El valor de $P_value = 0.000 < 0.05$

Luego con un nivel de significación del 0.05, existe evidencia significativa del resultado

G. Conclusión

Como el valor del estadístico de prueba de coeficiente de contingencia (0.963) es mayor que 0.700, se concluye, con un nivel de confianza del 95% que existe relación entre las variables Gestión del Talento Humano y el Desempeño Organización en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna 2018.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis general de investigación planteada

5.2. DISCUSIÓN

Los resultados nos permiten inferir que el desempeño organizacional de los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna está siendo influenciado directamente por la gestión del talento humano con una correlación de 0.965. La investigación realizada por Inca (2015) destaca que en la municipalidad de Andahuaylas evidencia una correlación positiva de 0.894, esto sucede porque son instituciones públicas y la dirección de estas influye en el desempeño organizacional.

La información expuesta por Cancinos (2015) se estableció que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal es de 71.15% y el nivel de desempeño de los colaboradores se encuentra en un rango aceptable. Según estos datos se establece una existente correlación entre ambas variables, lo cual tiene una similitud con los resultados obtenidos en esta investigación,

Los resultados obtenidos nos dice que el proceso de gestión y el desempeño organizacional concluyen

Colca, 2016

1. . La información expuesta en la tabla 45 muestra que existe una alta correlación, con un valor de probabilidad menor a 0.05 y con un valor de 0.951 entre los estándares gerenciales y la gestión del talento

humano, así como también una alta percepción y evidencia significativa de este, obteniendo un 0.00. Sin embargo Valencia (2008) en su tesis “Estilos gerenciales y Gestión del talento humano con relación” nos expone con sus resultados que la asociación entre los estándares gerenciales y la gestión del talento humano es bastante bajo.

2. Según la teoría de Ramos Moreno (2012), nos indica que el ambiente laboral tiene repercusiones en el comportamiento laboral, este se puede ver explicado tanto en la carga laboral, como en el mal compañerismo que pueda existir dentro de un área. La información presentada en la tabla 46, nos muestra que existe una alta correlación con un valor 0.953 y un valor de probabilidad menor a 0.05 lo cual evidencia una alta percepción de este. Según Gonzáles (2015) en su tesis “La gestión del talento humano y su relación con el clima laboral de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas del Peru-2015” Sostiene que existe una relación muy débil pero no significativa entre la gestión del talento humano y el clima laboral.
3. Robbins & Judge (2009) nos dice que la comunicación vertical es importante para asignar metas, informar a los empleados de los procedimientos y políticas de la institución. La información presentada en la tabla 47, nos muestra que existe una correlación

positiva alta con un valor de 0.958 y un valor de probabilidad menor a 0.05 lo cual evidencia una alta percepción de este. Los resultados de correlación se refuerzan con la teoría planteada y con Melgarejo (2016) en su tesis “Gestión del talento humano y comunicación interna en colaboradores profesionales de la Oficina General de Administración del MINEDU, Lima 2016” sostiene que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con las dimensiones del nivel de comunicación, lo cual deja en evidencia que la comunicación constante, fluida y vertical repercute en un buen desempeño organizacional.

4. La información presentada en la tabla 48, nos muestra que existe una correlación positiva alta con un valor de 0.952 y un valor de probabilidad menor a 0.05 lo cual evidencia una alta percepción de este. Los resultados de correlación se refuerzan con la teoría planteada y con Zelada (2017), en su tesis “La gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la universidad tecnológica del Perú”, sostiene que a mejor gestión del talento humano, mejor desempeño organizacional, este se ve reflejado en los buenos estímulos laborales que ofrece la institución hacia los colaboradores.

CONCLUSIONES

PRIMERA

En la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna se comprueba que existe una relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Organizacional con un nivel de confianza al 95%, demostrando que se desarrolla una buena gestión del talento humano y se aprecia un buen desarrollo organizacional del colaborador en la institución.

SEGUNDA

La gestión del talento humano y los estándares gerenciales en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, después de someterse a la prueba de coeficiente de contingencia arrojó un valor de 0.951, lo que indica la existencia de una buena gestión del talento humano y se aprecia un estándar gerencial del colaborador óptimo obteniendo un mejor desarrollo institucional.

TERCERA

La gestión del talento humano y el ambiente laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, arrojó un valor de 0.953, lo que indica que existe una relación positiva alta, demostrando que se desarrolla una buena gestión del talento humano, esto se aprecia en el

buen ambiente laboral del colaborador lo cual hace que brinde una mejor atención por parte de la institución.

CUARTA

La gestión del talento humano y el nivel de comunicación en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, arrojó un valor de 0.958, lo que indica que existe una correlación positiva alta, demostrando que desarrollando una buena gestión del talento humano, el nivel de comunicación de los colaboradores es óptimo y se ve reflejado en el desarrollo de sus actividades diarias.

QUINTA

La gestión del talento humano y los estímulos laborales en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, arrojó un valor de 0.952, lo que indica que existe una correlación positiva alta, demostrando que se desarrolla una buena gestión del talento humano y se aprecia en los estímulos laborales del colaborador, los cuales son incentivos para un mejor desarrollo organizacional.

SUGERENCIAS

PRIMERA

Una de las acciones de la gestión del talento humano, es mejorar la capacidad de personal promoviendo la capacitación de personal para lograr un mejor desempeño organizacional laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, así como generar compromiso e identidad que promueve en la organización.

SEGUNDA

La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, debe tomar en cuenta las habilidades blandas de los gerentes, jefes de área, y todo el personal de forma total, para función a ello, generar una adecuada conducción del personal en relación a las funciones que vienen desarrollando.

TERCERA

Mejorar el ambiente laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, previa revisión de las condiciones del trabajo, remuneraciones y beneficios sociales, rotación del personal, el cual se proyecta en mejorar la productividad a nivel individual, equipo de trabajo e institucional.

CUARTA

La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, debe agilizar las nuevas indicaciones con el personal a todo nivel para agilizar y garantizar un adecuado ejercicio de la función en la atención y respuesta al usuario quienes acuden a diario a realizar trámites.

QUINTA

La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, debe implementar los ascensos merecidos, como también tener estímulos no monetarios, como son los reconocimientos laborales, para tener una mejor apreciación del desempeño organizacional del colaborador.

BIBLIOGRAFIA

- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional . En E. Amorós, *Comportamiento Organizacional* (pág. 117). Chiclayo - Lambayeque: USAT - Escuela de Economía.
- Blake, R., & Mouton, J. (1960).
- Cancinos, A. M. (2015). *Selección de Personal y desempeño organizacional*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos Vol.5. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos Vol.5* (pág. 202). Santa Fe: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (pág. 141). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano . En I. Chiavenato, *Gestión del talento humano* (pág. 144). México: McGrawHill.
- Colca, H. (2016). *Proceso de Selección de Personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Atuncolla periodo 2016*. Puno: Universidad del Altiplano.
- Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). *El proceso de gestión y el desempeño organizacional*. Lima: Essan.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate. A native s point of view on a decade of paradigm

wars. En D. Denison, *What is the difference between organizational culture and organizational climate. A native s point of view on a decade of paradigm wars.* (págs. 619-654). JSTOR.

Dessler, G. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Pearson.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administracion de recursos humanos*. En G. Dessler, & R. Varela, *Administracion de recursos humanos* (pág. 91). Pearson.

Garcia Sanz, V. (2012). *La motivacion Laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. En V. Garcia Sanz, *La motivacion Laboral, estudio descriptivo de algunas variables* (pág. 10). Valladolid: Universidad de Valladolid.

Garcia-Solarte, M. (17 de Noviembre de 2014). *Formulacion de un modelo de liderazgo desde las teorias organizacionales* . En M. Garcia-Solarte, *Formulacion de un modelo de liderazgo desde las teorias organizacionales* (págs. 60-79). Cali- COlombia: UnilibreCali.

Gorriti, M. (2007). *La evaluacion del desempeño en las administraciones publicas*. *Revista de Psicologia del trabajo y de las organizaciones*, 27.

Harper, & Lynch. (1992). *Modelo de Recursos Humanos*. *Revista acvanzada científic IDICT*, 3.

Inca, K. (2015). *Gestion del Talento Humano y su Relacion con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas 2015*. Andahuaylas: Universidad Nacional Jose Maria Arguedas.

- Lora, E. (2010). *Evaluación del Desempeño Administrativo*. Mexico.
- Lorsch, L. y. (s.f.). Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-contingencia-de-lawrence-ylorsch/>
- Martin, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas*. Valladolid, Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
- Ospina Monrroy, Z. (2011). *Repository ICESI*. Santiago de Cali: Universidad ICESI - Facultad de ciencias administrativas y economicas .
- Psychology, S. f. (1987). *Principles for the validation and use of the personnel selection procedures (tercera edicion)*. College Park.
- Quintero, N., Africano, N., & Elsis, F. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *NEGOTIUM*, 33-51.
- Ramos Moreno, D. C. (Agosto de 2012). *El clima organizacional, definicion, teoria, dimensiones y modelos de Aborgdaje*. Fusagasuga, Cundinamarca, Colombia: Universiad Nacional Abierta y a Distancia .
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* Decimotercera edicion. En S. Robbins, & T. Judge, *Comportamiento Organizacional Decimotercera edicion* (pág. 626). Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Tamayo, G. y. (s.f.). *Slideshare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/zuleny/desempeo-laboral2>

Tejada Zabaleta, A. (2003). *Redalyc*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>

Vasquez, A. (2008). *Bligoo*. Obtenido de <http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.WPkFaGmGPIV>

APÉNDICE

Apéndice 01: Encuesta a colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones , con respecto a la primera variable, Gestión del Talento

Humano.



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentación:

Nos encontramos realizando una investigación sobre la calidad de la gestión del talento humano que se desarrolla en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna; en ese sentido le presentamos una serie de proposiciones que deberá leer y marcar la que más se aproxime a la realidad.

Por favor evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un círculo el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie puede identificar a la persona que ah diligenciado el cuestionario.

INSTRUCCIONES

Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

Totalmente cierto	Parcialmente cierto	Indeciso	Algo cierto	Nada cierto
5	4	3	2	1

N°	MERCADO LABORAL				
1	Existen profesionales capacitados para competir por el puesto laboral donde usted se desempeña.				1 2 3 4 5

2	La información que se especifican en un currículum vitae son suficientes como para seleccionar adecuadamente a un trabajador	1	2	3	4	5
3	Los métodos de reclutamiento de personal son óptimos	1	2	3	4	5
4	Considera que es vital tomar en cuenta la experiencia laboral para optar por un puesto de trabajo	1	2	3	4	5
HORAS DE CAPACITACION						
5	La duración de un programa de capacitación es importante para garantizar la calidad del desempeño de un trabajador	1	2	3	4	5
6	El presupuesto asignado para la capacitación de personal genera oportunidades de superación	1	2	3	4	5
7	La capacitación del personal se debe priorizar para asegurar la productividad en la organización.	1	2	3	4	5
8	Los programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia de los colaboradores	1	2	3	4	5
CAPACITACION PROMOCIONAL						
9	Los ascensos deberían ser de acuerdo al desempeño laboral	1	2	3	4	5
10	Los ascensos laborales son factores que impulsan la mejora de la calidad en el desempeño	1	2	3	4	5
11	El ascenso es una motivación que crea expectativas positivas en los colaboradores .	1	2	3	4	5
12	Considera que la promoción de los colaboradores promueve el mejoramiento de la productividad laboral	1	2	3	4	5
GRADO DE PERMANENCIA						
13	El personal nombrado destaca por la identificación con la institución.	1	2	3	4	5
14	El grado de permanencia laboral asegura el nivel de productividad de los colaboradores .	1	2	3	4	5
15	La permanencia laboral se ve afectada por favoritismo.	1	2	3	4	5
16	La estabilidad brinda confianza y genera compromiso en los colaboradores .	1	2	3	4	5
GRADO DE REFORMA DE PERSONAL						
17	La rotación de personal debe ser de acuerdo a su desempeño.	1	2	3	4	5
18	El "descanso laboral" se efectúa de acuerdo al nivel de desempeño laboral	1	2	3	4	5
19	Los colaboradores buscan desarrollar sus habilidades a través de la rotación basado en resultados	1	2	3	4	5
20	La rotación de personal debe darse si o si en una oficina determinada.	1	2	3	4	5
FALTAS Y TARDANZAS						
21	La puntualidad debe ser un valor que promueve al trabajador.	1	2	3	4	5

2	Considera que las sanciones son necesarias para corregir las malas prácticas del trabajador.	1	2	3	4	5
2	Considera que las tardanzas y las faltas afectan la calidad del servicio del trabajador.	1	2	3	4	5
2	La mejor forma de promover la calidad es a través de la eficiencia y responsabilidad.	1	2	3	4	5
PERMISOS DEL TRABAJO						
2	Los permisos constituyen un factor que afectan la productividad de los colaboradores .	1	2	3	4	5
2	Los permisos deben ser justificados con algún tipo de documento que avale la situación que pueda estar pasando el trabajador.	1	2	3	4	5
2	Los permisos por cuestiones familiares no deben ser incluidos para considerar descuento a planillas.	1	2	3	4	5
2	Los permisos justificados o injustificados afectan el rendimiento del trabajador.	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACION

Apéndice 02: Encuesta a colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones , con respecto a la segunda variable, Desempeño Organizacional.



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Presentación:

Nos encontramos realizando una investigación sobre el desempeño organizacional que se desarrolla en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna; en ese sentido le presentamos una serie de proposiciones que deberá leer y marcar la que más se aproxime a la realidad.

Por favor evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un círculo el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie puede identificar a la persona que ah diligenció el cuestionario.

INSTRUCCIONES

Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

Totalmente cierto	Parcialmente cierto	Indeciso	Algo cierto	Nada cierto
5	4	3	2	1

N°	DESCRIPCION DEL PUESTO					
1	Considera que los puestos de trabajo deben reunir las condiciones básicas como para estimular el rendimiento del trabajador.	1	2	3	4	5
2	Los colaboradores responden en la medida que las condiciones de trabajado son favorables.	1	2	3	4	5

3	Los puestos de trabajo adecuados aseguran el rendimiento óptimo del trabajador.	1	2	3	4	5
EXPECTATIVAS ALINEADAS						
4	Los colaboradores son más eficaces en la medida que conocen y están comprometidos con la misión de la organización.	1	2	3	4	5
5	Los colaboradores aumentan su productividad en la medida que la organización les genera nuevas expectativas en sus remuneraciones.	1	2	3	4	5
6	Los colaboradores alineados con sus expectativas económicas mejoran su rendimiento.	1	2	3	4	5
DELEGACION Y DIVISION DE FUNCIONES						
7	El jefe de unidad tienen confianza en sus colaboradores como para delegar funciones.	1	2	3	4	5
8	El jefe de la unidad delega funciones de acuerdo a las capacidades de los colaboradores .	1	2	3	4	5
9	El jefe de la unidad sobrecarga a sus colaboradores con tareas excesivas.	1	2	3	4	5
10	Los colaboradores esta preparados como para asumir nuevos roles en la organización.	1	2	3	4	5
DIVISION DEL TRABAJO						
11	Los colaboradores se desempeñan mejor cuando se especializan en sus funciones.	1	2	3	4	5
12	La división del trabajo produce mejoras sustanciales en la productividad de los colaboradores .	1	2	3	4	5
13	El jefe de la unidad sobrecarga a sus colaboradores con tareas excesivas.	1	2	3	4	5
14	La productividad laboral está en relación con la división del trabajo.	1	2	3	4	5
REUNIONES INFORMATIVAS						
15	Su jefe inmediato tiene una actitud abierta con respecto a los puntos de vista y a las opiniones de cómo llevar a cabo sus funciones.	1	2	3	4	5
16	El jefe de la unidad convoca abiertamente a reuniones informativas con frecuencia	1	2	3	4	5
17	El jefe de unidad fomenta el compañerismo y actitud positiva en reuniones de trabajo que se realizan	1	2	3	4	5
18	Mi jefe me respalda frente a sus superiores.	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN VERTICAL CON LOS COLABORADORES						
19	El jefe de unidad tiene comunicación constante con los colaboradores	1	2	3	4	5
20	La comunicación fluida existe entre la gerencia general y las sub gerencias	1	2	3	4	5
21	La relación entre compañeros de trabajo en la organización en buena	1	2	3	4	5
22	Considera que la comunicación constante entre superiores y colaboradores es importante para el desarrollo organizacional.	1	2	3	4	5
ASCENSOS PROMOCIONALES						

2 3	La organización cuenta con planes y estrategias como para mejorar y reconocer el desempeño laboral del trabajador.	1	2	3	4	5
2 4	La organización estimula y promueve el ascenso para los colaboradores destacados.	1	2	3	4	5
2 5	Los ascensos son estrategias para mejorar la calidad del desempeño del trabajador.	1	2	3	4	5
2 6	Los colaboradores crean expectativas cuando existen políticas de ascenso a los colaboradores calificados.	1	2	3	4	5
RECONOCIMIENTOS LABORALES						
2 7	Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas	1	2	3	4	5
2 8	Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa	1	2	3	4	5
2 9	La institución otorga buenos y equitativos beneficios a los colaboradores .	1	2	3	4	5
3 0	Los colaboradores se motivan cuando la organización genera estrategias para estimular y reconocer a los colaboradores destacados.	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACION

Apéndice 03: Matriz de consistencia

Título: La gestión del talento humano y su relación con el desempeño organizacional en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna, 2018.

Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis General	Variables e Indicadores
¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018?	Determinar si existe relación entre la gestión del talento humano con el desempeño organizacional, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018.	Existe relación positiva entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018.	VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión del Talento Humano
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	
¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y los estándares gerenciales, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018?	Analizar si la gestión del talento humano se relaciona con los estándares gerenciales, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018	La gestión del talento humano se relaciona significativamente con los estándares gerenciales, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018	VARIABLE DEPENDIENTE:
¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el ambiente laboral, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018?	Determinar como la gestión del talento humano se relaciona con el ambiente laboral, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018	La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el ambiente laboral, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018	Desempeño organizacional
¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el nivel de comunicación, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018?	Definir como la gestión del talento humano se relaciona con el nivel de comunicación, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018	La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el nivel de comunicación, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018.	
¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y los estímulos laborales, en	Determinar como la gestión del talento	La gestión del talento humano se relaciona significativamente con los estímulos laborales,	

los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018?	humano se relaciona con los estímulos laborales, en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018	en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Tacna en el año 2018		
Tipo de investigación	Diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas de recolección de datos	Estadísticos
<p>Por su finalidad es una investigación básica, porque está orientada a contribuir con la ciencia empresarial.</p>	<p>El diseño de investigación es correlacional. Su esquema es el siguiente:</p> $ \begin{array}{c} rX \\ \uparrow \\ n_1 \rightarrow rO \\ \downarrow \\ rY \end{array} $ <p>Dónde:</p> <p>n_1 = Muestra</p> <p>r_o = Correlación</p> <p>X = Imagen corporativa</p> <p>Y = Desempeño laboral</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>Los 152 colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones</p> <p>FORMULA A UTILIZAR PARA LA MUESTRA:</p> $ Z^2 (P) (Q) N $ $ n = \frac{(E^2) (N-1) + Z^2 P.Q}{\dots} $	<p>Las técnicas a utilizar son las siguientes:</p> <p>a.- La encuesta para la variable X</p> <p>b.- La encuesta para la variable Y</p>	<p>Descriptivos:</p> <p>Tablas de doble entrada</p> <p>Figuras</p> <p>Media aritmética</p> <p>Desviación estándar</p>

Apéndice 4: Tabla de tabulación para Gestión del Talento Humano

		Numero de Preguntas																													
		N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Numero de encuestados	1	3	3	2	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	2	4	4	4	4	2	
	2	2	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	4	2	3	3	3	2	4	3	
	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4		
	4	5	1	2	4	2	4	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	5	5	5	4	2	3	4	4	4	5	4	5	4	2	2	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	2	3	5	2		
	6	5	2	4	5	4	5	5	4	3	2	3	4	2	5	5	4	5	5	4	3	5	2	2	4	5	5	5	4		
	7	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	4	2	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	2	4	2		
	8	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	2	3	
	9	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	5	5	4	3	3	4	2	3	5	2	4	3	3	4	5	4		
	10	4	5	5	5	5	4	4	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	4	4	2	4	5	4	5	
	11	4	4	4	5	4	5	4	2	2	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	2	4	2	4	2	2	4	4	3	
	12	5	5	4	3	2	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4		
	13	2	4	2	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	14	4	2	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	2	4	5	3	4	2	3	3	4	2	3	5	2		
	15	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	2	4	5	4	4	2	4	5	5	2	4	5	5	5	4		
	16	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	2	2	3	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	4	2		
	17	4	4	3	3	4	3	4	5	4	3	2	3	4	2	5	2	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	2	4		
	18	3	3	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	2	4	4	4	4	2		
	19	3	3	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	2	4	4	4	4	2		
	20	2	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2	2	4	2	3	3	3	2	4	3		
	21	3	3	2	5	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3		
	22	2	3	2	4	4	3	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3		
	23	3	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4		
	24	5	1	2	4	2	4	5	1	2	4	2	5	1	2	4	2	5	1	2	4	2	5	1	2	4	2	5	1		
	25	5	5	4	2	3	4	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5		
	26	5	2	4	5	4	5	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2		
	27	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5		
	28	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	
	29	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	
	30	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5		
	31	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	
	32	5	5	4	3	2	3	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5		
	33	2	4	2	4	5	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4
	34	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	2	
	35	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5

36	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4		
37	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4		
38	3	3	2	5	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3		
39	3	3	2	5	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3		
40	2	3	2	4	4	3	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3		
41	3	3	2	5	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3		
42	2	3	2	4	4	3	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3		
43	3	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4		
44	5	1	2	4	2	4	5	1	2	4	2	5	1	2	4	2	5	1	2	4	2	5	1	2	4	2	5	1		
45	5	5	4	2	3	4	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5		
46	5	2	4	5	4	5	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2		
47	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
48	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	
49	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	
50	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	
51	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	
52	5	5	4	3	2	3	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5	4	
53	2	4	2	4	5	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4	4	
54	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	
55	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
56	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	
57	3	3	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	2	
58	2	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2	2	4	2	3	3	3	2	4	3		
59	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	
60	5	1	2	4	2	4	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
61	5	5	4	2	3	4	4	4	5	4	5	4	2	2	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	2	3	5	2		
62	5	2	4	5	4	5	5	4	3	2	3	4	2	5	5	4	5	5	4	3	5	2	2	4	5	5	5	4		
63	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	4	2	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	2	4	2		
64	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	2	3	
65	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	5	5	4	3	3	4	2	3	5	2	4	3	3	4	5	4		
66	4	5	5	5	5	4	4	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	4	4	2	4	5	4	5	
67	4	4	4	5	4	5	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	2	4	2	4	2	2	4	4	3		
68	5	5	4	3	2	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4		
69	2	4	2	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
70	4	2	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	2	4	5	3	4	2	3	3	4	2	3	5	2		
71	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	2	4	5	4	4	2	4	5	5	2	4	5	5	5	4		
72	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	2	2	3	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	4	2		
73	4	4	3	3	4	3	4	5	4	3	2	3	4	2	5	2	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	2	4		
74	3	3	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	2	4	4	4	4	2		
75	3	3	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	2	4	4	4	4	2		

76	2	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2	2	4	2	3	3	3	2	4	3
77	3	3	2	5	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3
78	2	3	2	4	4	3	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3
79	3	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4
80	5	1	2	4	2	4	5	1	2	4	2	5	1	2	4	2	5	1	2	4	2	5	1	2	4	2	5	1
81	5	5	4	2	3	4	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5
82	5	2	4	5	4	5	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2
83	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
84	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
85	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
86	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
87	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
88	5	5	4	3	2	3	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5
89	2	4	2	4	5	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4
90	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	2
91	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
92	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
93	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
94	3	3	2	5	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3
95	3	3	2	5	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3
96	2	3	2	4	4	3	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3
97	3	3	2	5	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3
98	2	3	2	4	4	3	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3
99	3	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4
100	5	1	2	4	2	4	5	1	2	4	2	5	1	2	4	2	5	1	2	4	2	5	1	2	4	2	5	1
101	5	5	4	2	3	4	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5
102	5	2	4	5	4	5	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2
103	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
104	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
105	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
106	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
107	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
108	5	5	4	3	2	3	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5
109	2	4	2	4	5	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4
110	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	2
111	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
112	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
113	3	3	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	2	4	4
114	2	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2	2	4	2	3	3	3	2	4	3
115	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4

Apéndice 5: Tabla de tabulación para Desempeño Organizacional

		Número de preguntas																																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
Número de encuestados	1	5	5	5	4	3	3	2	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	5			
	2	3	3	2	5	2	3	2	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	4			
	3	2	3	2	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5			
	4	3	4	4	5	5	1	2	4	5	3	2	4	2	5	3	2	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	2	4	3			
	5	5	4	4	4	5	5	4	2	5	5	4	2	3	5	5	4	2	5	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	3		
	6	5	5	4	3	5	2	4	5	5	2	4	5	4	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	4			
	7	5	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5		
	8	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3			
	9	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4			
	10	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5			
	11	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4		
	12	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4	3	5	4	5	4	3	5	5	4	3	5	4	4	3	2		
	13	5	5	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	5	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	5	
	14	2	4	2	5	4	2	3	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	4		
	15	4	2	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5		
	16	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5		
	17	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	
	18	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	
	19	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	4	2	3	3	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	4	
	20	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5		
	21	5	1	2	2	5	1	2	4	5	3	2	4	2	5	3	2	4	5	3	2	4	2	5	3	2	4	5	3	2	4	4		
	22	5	5	4	3	5	5	4	2	5	5	4	2	3	5	5	4	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	5	5	4	2	2		
	23	5	2	4	4	5	2	4	5	5	2	4	5	4	5	2	4	5	5	2	4	5	4	5	2	4	5	2	4	5	2	4	5	
	24	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4		
	25	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4		
	26	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4		
	27	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5		
	28	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5		
	29	5	5	4	2	5	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4	3	5	5	4	4	3		
	30	2	4	2	5	2	4	2	4	2	4	2	4	5	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4		
	31	3	3	2	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	5	5		
	32	2	3	2	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	4	4		
	33	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	5		
	34	5	1	2	2	5	1	2	4	2	5	3	2	4	5	3	2	4	5	3	2	4	5	3	2	4	5	3	2	4	2	2		
	35	5	5	4	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	3	3		
	36	5	2	4	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	4	4		
	37	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5		
	38	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3		
	39	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4		
	40	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5		
	41	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4		
	42	5	5	4	2	5	5	4	3	2	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	2	2		
	43	2	4	2	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	5	
	44	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	3	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	5
	45	2	3	2	4	3	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	4	4	3	
	46	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5		
	47	5	1	2	2	4	5	3	2	4	2	5	3	2	4	2	5	3	2	4	2	5	3	3	4	5	3	3	2	4	2	4		
	48	5	5	4	3	4	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	5	5	4	2	3	4	4		
	49	5	2	4	4	5	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	5	2	4	5	4	5	5		
	50	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5		
	51	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3		
	52	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5		
	53	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4		
	54	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5		
	55	5	5	4	2	3	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5	4	3	5	5	4	3	2	3	3		
	56	2	4	2	5	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	5	5	
	57	5	5	5	4	3	3	2	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	5	5		
	58	3	3	2	5	2	3	2	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	4	4		
	59	2	3	2	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	5		

60	3	4	4	5	5	1	2	4	5	3	2	4	2	5	3	2	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	2	4	3	
61	5	4	4	4	5	5	4	2	5	5	4	2	3	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	3	
62	5	5	4	3	5	2	4	5	5	2	4	5	4	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	4	
63	5	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	
64	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	
65	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	
66	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	
67	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	
68	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	2	
69	5	5	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	5	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	5	
70	2	4	2	5	4	2	3	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	
71	4	2	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	
72	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	
73	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	
74	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	3	3	2	5	5	3	3	3	5	3	3	2	5	
75	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	4	2	3	3	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	2	3	2	4	
76	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	
77	5	1	2	2	5	1	2	4	5	3	2	4	2	5	3	2	4	5	3	2	4	5	3	2	4	2	5	3	2	4	
78	5	5	4	3	5	5	4	2	5	5	4	2	3	5	5	4	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	5	5	4	2	
79	5	2	4	4	5	2	4	5	5	2	4	5	4	5	2	4	5	5	2	4	5	4	5	2	4	5	5	2	4	5	
80	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	
81	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	
82	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	
83	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
85	5	5	4	2	5	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4	3	5	5	4	3	
86	2	4	2	5	2	4	2	4	2	4	2	4	5	2	4	2	4	2	4	2	4	5	2	4	2	4	2	4	2	4	
87	3	3	2	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	5	
88	2	3	2	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	4	
89	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	
90	5	1	2	2	5	1	2	4	2	5	3	2	4	5	3	2	4	5	3	2	4	5	3	2	4	5	3	3	4	2	
91	5	5	4	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	3	
92	5	2	4	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	4	
93	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	
94	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	
95	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	
96	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
97	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	
98	5	5	4	2	5	5	4	3	2	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	2	
99	2	4	2	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	5	
100	3	3	2	5	5	3	3	2	5	5	3	3	3	5	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	3	3	2	5	5	5	
101	2	3	2	4	3	2	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	4	3	
102	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	5	
103	5	1	2	2	4	5	3	2	4	2	5	3	2	4	2	5	3	2	4	2	5	3	3	4	5	3	2	4	2	4	
104	5	5	4	3	4	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	3	5	5	4	2	5	5	4	2	3	4	
105	5	2	4	4	5	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	4	5	2	4	5	5	2	4	5	4	5	
106	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
107	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	
108	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
109	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	
110	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
111	5	5	4	2	3	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5	4	3	2	5	5	4	3	5	5	4	3	2	3	
112	2	4	2	5	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	2	4	2	4	5	5
113	5	5	5	4	3	3	2	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	5	
114	3	3	2	5	2	3	2	4	2	3	2	4	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	4	
115	2	3	2	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	
116	3	4	4	5	5	1	2	4	5	3	2	4	2	5	3	2	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	2	4	3	
117	5	4	4	4	5	5	4	2	5	5	4	2	3	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	3	
118	5	5	4	3	5	2	4	5	5	2	4	5	4	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	4	
119	5	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	
120	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	
121	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	
122	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	
123	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4</			

Apéndice 6: Juicio de Expertos



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - JUICIO DE EXPERTOS

**I) DATOS GENERALES**

A) Apellidos y Nombres del Juez: Catacora Lira, Luis
 B) Cargo e institución donde labora: Docente, FACEM - UPT
 C) Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario sobre la Gestión del Talento Humano y Desempeño Organizacional
 D) Autor del instrumento: Dr. Milka Alessandra Quiroz Machaca

II) INDICADORES DE VALIDACIÓN

INFORMACION DETALLADA						
Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Regular 21-40	Buena 41-60	Muy Buena 61-80	Excelente 81-100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					✓
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					✓
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. Organización	Existe una organización lógica					✓
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas					✓
7. Consistencia	Basado en aspecto teórico científico					✓
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones					✓
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					✓

Opinión de Aplicabilidad: SI APLICABLE

III) RESULTADOS DE EVALUACIÓN

Promedio de valoración: APROBADO

Lugar y Fecha: TACNA, 2018

Firma del Experto

Nombre: Luis Catacora Lira

Telefono: 957898450



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - JUICIO DE EXPERTOS

I) DATOS GENERALES

- A) Apellidos y Nombres del Juez: Wilfredo Velásquez Yupanqui
- B) Cargo e institución donde labora: Docente - FACEM - UPT
- C) Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario - Desempeño Organizacional y Gestión Talento Humano
- D) Autor del instrumento: Dr. Mirka Alessandra Quiroz Machaca

II) INDICADORES DE VALIDACIÓN

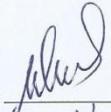
INFORMACION DETALLADA						
Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Regular 21-40	Buena 41-60	Muy Buena 61-80	Excelente 81-100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					✓
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					✓
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. Organización	Existe una organización lógica					✓
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas					✓
7. Consistencia	Basado en aspecto teórico científico					✓
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones					✓
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					✓

Opinión de Aplicabilidad: ES APLICABLE

III) RESULTADOS DE EVALUACIÓN

Promedio de valoración: Aprobado

Lugar y Fecha: TACNA, 2018

Firma del Experto: 

Nombre: WILFREDO VELÁSQUEZ YUPANQUI

Teléfono: 952 886 522



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - JUICIO DE EXPERTOS



I) DATOS GENERALES

A) Apellidos y Nombres del Juez: Hinojosa Mamani, Adolfo
 B) Cargo e institución donde labora: Docente
 C) Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario sobre la Gestión del Talento Humano y Desempeño Organizacional
 D) Autor del instrumento: Br. Mirka Alessandra Quiroz Machaca

II) INDICADORES DE VALIDACIÓN

INFORMACION DETALLADA						
Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Regular 21-40	Buena 41-60	Muy Buena 61-80	Excelente 81-100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					✓
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					✓
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. Organización	Existe una organización lógica					✓
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas					✓
7. Consistencia	Basado en aspecto teórico científico					✓
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones					✓
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				✓	

Opinión de Aplicabilidad: APLICABLE

III) RESULTADOS DE EVALUACIÓN

Promedio de valoración: APROBADO
 Lugar y Fecha: Tacna, 15/11/13

Firma del Experto: [Firma]
 Nombre: Mag. Adolfo Hinojosa M.
 Telefono: 952687261