

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

Facultad de Ciencias Empresariales

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE TACNA, 2018**

TESIS

PRESENTADA POR:

Br. ROCIO YOVANY HUAMÁN CASTRO

ASESOR:

Dra. ELOYNA LUCIA PEÑALOZA ARANA

**Para optar el Título de:
INGENIERO COMERCIAL**

TACNA-PERU

2019

OBSERVACIONES JURADO CALIFICADOR

SUSTENTACIÓN DE TESIS:

- Normas APA

- Redactor mejorar la Recomendaciones

- Adjuntar juicio de expertos

-

Presidente
Vocal

10/30
Levantamiento de
observaciones

Secretario

Titulando

dsap

DR. L. W. VALDIVIA PÉREZ

DEDICATORIA

A Dios por darme la dicha de tener a mis padres a mi lado y por ser mi fortaleza en los momentos más difíciles.

A mis padres y hermana, por todo el apoyo y amor incondicional que me brindaron para cumplir mis metas.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios, que por su gracia tengo salud y me permitió culminar esta investigación. A mis padres, por todo el sacrificio que hicieron por verme realizada profesionalmente; fueron y seguirán siendo fuente de mi motivación y admiración. A mi hermana, por sus buenos consejos y toda su confianza depositada en mí.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	15
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	17
1.2.1. Problema Principal	17
1.2.2. Problemas Específicos	17
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.4. OBJETIVOS.....	19
1.4.1. Objetivo General	19
1.4.2. Objetivos Específicos.....	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes.....	21
2.1.1. A nivel Internacional.....	21
2.1.2. A nivel Nacional	23
2.1.3. A nivel Local.....	25
2.2. Bases Teóricas	26
2.2.1. Gestión del Talento Humano	26
2.2.2. Desempeño Laboral	40
2.2.2.2. Comportamientos	43

2.3. Definición de conceptos básicos	56
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	58
3.1. HIPÓTESIS	58
3.1.1. Hipótesis general.....	58
3.1.2. Hipótesis específicas	58
3.2. VARIABLE E INDICADORES	59
3.2.1. Identificación de la Variable	59
3.2.2. Operacionalización de la variable	60
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	61
3.5. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.6. AMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA	62
3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	63
3.9. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	64
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	65
4.1. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	65
4.1.1. Aplicación del coeficiente de confiabilidad.....	65
4.1.2. Relación variable, indicadores e ítems.....	66
4.1.3. Escala de valoración de la variable	69
4.2. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO	70

4.2.1. Resultados	70
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	139
4.3.1. Verificación de hipótesis general	139
4.3.2. Verificación de hipótesis específicas	142
CONCLUSIONES	155
RECOMENDACIONES	158
REFERENCIAS	160
APÉNDICE	163

Lista de Tablas

Tabla 1	Escala Gráfica de Evaluación de Desempeño	38
Tabla 2	Coefficiente de Alfa de Cronbach para la Gestión del Talento Humano	54
Tabla 3	Coefficiente de Alfa de Cronbach para la Desempeño Laboral	55
Tabla 4	Relación ítems de la variable Gestión del Talento Humano	56
Tabla 5	Relación ítems de la variable Desempeño Laboral	58
Tabla 6	Distribución de trabajadores según edad	59
Tabla 7	Distribución de trabajadores según sexo	60
Tabla 8	Realización de investigación	62
Tabla 9	Transparencia en el reclutamiento y selección	64
Tabla 10	Respeto de requisitos	66
Tabla 11	Promoción de la cooperación	68
Tabla 12	Programas de inducción	70
Tabla 13	Manual de funciones	72
Tabla 14	Jerarquías delimitadas	74
Tabla 15	Medición y actualización de contenidos	76
Tabla 16	Importancia de la evaluación del desempeño	78
Tabla 17	Evaluación según funciones	80
Tabla 18	Remuneraciones justas	82
Tabla 19	Pago a tiempo	84
Tabla 20	Cumplimiento de pago de beneficios	86
Tabla 21	Condiciones físicas del lugar	88
Tabla 22	Herramientas necesarias	90
Tabla 23	Estabilidad laboral	92
Tabla 24	Comunicación para resolver conflictos	94
Tabla 25	Programas de capacitación	96
Tabla 26	Capacitación sobre las funciones	98
Tabla 27	Promoción de políticas de desarrollo	100
Tabla 28	Promoción de mejora de capacidades	102
Tabla 29	Sistemas de información para agilizar el trabajo	104
Tabla 30	Control sobre el cumplimiento	106
Tabla 31	Producción	108
Tabla 32	Calidad	110
Tabla 33	Conocimiento del trabajo	112
Tabla 34	Cooperación	114
Tabla 35	Comprensión de situaciones	116
Tabla 36	Creatividad	118

Tabla 37	Realización	120
Tabla 38	Resumen de resultados de la variable Gestión del Talento Humano	122
Tabla 39	Resumen de resultados de la variable Desempeño Laboral	124
Tabla 40	Prueba de normalidad	124
Tabla 41	Resumen del modelo de la hipótesis general	129
Tabla 42	ANOVA del modelo de la hipótesis general	129
Tabla 43	Coefficientes del modelo de la hipótesis general	130
Tabla 44	Resumen del modelo de la hipótesis específica	132
Tabla 45	ANOVA del modelo de la hipótesis específica	132
Tabla 46	Coefficientes del modelo de la hipótesis específica	133
Tabla 47	Resumen del modelo de la hipótesis específica	134
Tabla 48	ANOVA del modelo de la hipótesis específica	135
Tabla 49	Coefficientes del modelo de la hipótesis específica	135
Tabla 50	Resumen del modelo de la hipótesis específica	137
Tabla 51	ANOVA del modelo de la hipótesis específica	137
Tabla 52	Coefficientes del modelo de la hipótesis específica	138
Tabla 53	Resumen del modelo de la hipótesis específica	139
Tabla 54	ANOVA del modelo de la hipótesis específica	140
Tabla 55	Coefficientes del modelo de la hipótesis específica	140
Tabla 56	Resumen del modelo de la hipótesis específica	142
Tabla 57	ANOVA del modelo de la hipótesis específica	142
Tabla 58	Coefficientes del modelo de la hipótesis específica	143

Lista de Figuras

Figura 1	Modelo de Chiavenato	26
Figura 2	Evaluación de 360°	37
Figura 3	Método de Elección Forzada	39
Figura 4	Método de Investigación de Campo	40
Figura 5	Método de Incidentes Críticos	41
Figura 6	Método de Comparación por Pares	42
Figura 7	Distribución de trabajadores según edad	60
Figura 8	Distribución de trabajadores según sexo	61
Figura 9	Realización de investigación	63
Figura 10	Transparencia en el reclutamiento y selección	65
Figura 11	Respeto de requisitos	67
Figura 12	Promoción de la cooperación	69
Figura 13	Programas de inducción	71
Figura 14	Manual de funciones	73
Figura 15	Jerarquías delimitadas	75
Figura 16	Medición y actualización de contenidos	77
Figura 17	Importancia de la evaluación del desempeño	79
Figura 18	Evaluación según funciones	81
Figura 19	Remuneraciones justas	83
Figura 20	Pago a tiempo	85
Figura 21	Cumplimiento de pago de beneficios	87
Figura 22	Condiciones físicas del lugar	89
Figura 23	Herramientas necesarias	91
Figura 24	Estabilidad laboral	93
Figura 25	Comunicación para resolver conflictos	95
Figura 26	Programas de capacitación	97
Figura 27	Capacitación sobre las funciones	99
Figura 28	Promoción de políticas de desarrollo	101
Figura 29	Promoción de mejora de capacidades	103
Figura 30	Sistemas de información para agilizar el trabajo	105
Figura 31	Control sobre el cumplimiento	107
Figura 32	Producción	109
Figura 33	Calidad	111
Figura 34	Conocimiento del trabajo	113
Figura 35	Cooperación	115

Figura 36	Comprensión de situaciones	117
Figura 37	Creatividad	119
Figura 38	Realización	121

RESUMEN

La tesis titulada “La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, en el año 2018.”, se presenta como trabajo de investigación para optar por el título de Ingeniero Comercial de la Universidad Privada de Tacna.

El objetivo de la investigación es determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

Respecto a la metodología el tipo de investigación es básica, con un diseño no experimental, transversal y de nivel explicativo, dirigido a una población de 90 trabajadores y una muestra de 73 trabajadores, aplicando como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario.

Se concluye que la gestión del talento humano influye de forma significativa sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna. Este resultado se comprueba en base al valor de significancia calculado menor de 0.05 y un R-cuadrado que explica que la gestión del talento humano influye en un 89.8% sobre el desempeño, estableciendo de este modo que los procesos de personal son claves como una fuente para lograr que los trabajadores logren un mejor rendimiento sobre sus funciones, en términos de producción, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de situaciones, creatividad y realización.

ABSTRACT

The thesis entitled "The management of human talent and its influence on the work performance of workers in the Local Education Management Unit of Tacna, in 2018.", is presented as research work to opt for the title of Commercial Engineer of the University Private of Tacna.

The objective of the research is to determine the influence of the management of human talent on the work performance of the workers of the Local Educational Management Unit of Tacna.

Regarding the methodology, the type of research is basic, with a non-experimental, transversal and explanatory level design, aimed at a population of 90 workers and a sample of 73 workers, applying the questionnaire as a technique to the survey and instrument.

It is concluded that the management of human talent has a significant influence on the work performance of the workers of the Local Educational Management Unit of Tacna. This result is verified based on the value of calculated significance less than 0.05 and an R-square that explains that the management of human talent influences 89.8% on performance, establishing in this way that personnel processes are key as a source to achieve that workers achieve a better performance on their functions, in terms of production, quality, knowledge of work, cooperation, understanding of situations, creativity and realization.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de tesis “La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, en el año 2018.”, abarca la problemática de la UGEL Tacna, en cuanto al reclutamiento y selección del personal, trabajadores no capacitados y deficiencia en las evaluaciones e incentivos del personal que dan cuenta de un problema de gestión del talento humano, hecho que repercute en los rendimientos de sus trabajadores, es decir, en su desempeño laboral.

Para ello la tesis desarrolla cuatro capítulos, siendo el primero de ellos el Planteamiento del Problema, en el cual se describe y se formula el problema, se presenta la justificación de la investigación y objetivos del estudio.

El segundo capítulo presenta el Marco Teórico, en el cual se presentan los antecedentes del estudio, las bases teóricas y definición de términos utilizados en el desarrollo de la investigación

El tercer capítulo presenta la Metodología de investigación, punto en el que se especifican las hipótesis de estudio, variables e indicadores, tipo de investigación, diseño de investigación, nivel de investigación, como también determinación de la población y muestra y técnicas empleadas para procesar la información.

El cuarto capítulo presenta los resultados de la tesis, en el cual se describen los hallazgos en función de los cuestionarios aplicados, según cada variable, en base a sus dimensiones e indicadores, además del análisis general y pruebas estadísticas que contrastan las hipótesis formuladas.

En la última parte se indican las conclusiones del estudio, además de las recomendaciones, bibliografía y apéndices correspondientes.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La responsabilidad de las organizaciones no debe de ser vista únicamente en un plano externo, sino, involucra la aplicación de buenas prácticas dirigidas a los trabajadores para lograr la retención del personal a todo nivel. (Chiavenato, 2009)

Los colaboradores de las empresas deben ser vistos como el principal activo de una organización, por lo cual, es necesario que se salvaguarde el ambiente en el que se desempeñan, a partir de una adecuada gestión del talento humano.

La gestión del talento humano tiene un enfoque en el personal, a fin de generar medidas que permitan garantizar, además de condiciones laborales adecuadas, el logro de desempeños que contribuyan con los objetivos organizacionales.

A pesar de ello, aún muchas empresas se encuentran mudando a la aplicación de estrategias con un enfoque en el factor humano, y en el caso del Perú, es más notorio en el sector público, en el cual se puede encontrar un gran número de entidades gubernamentales en los que prevalece la burocracia y climas laborales poco agradables para el trabajador, muchos de ellos marcados por cuestiones políticas.

Esta realidad se replica en la ciudad de Tacna, en particular en la Unidad de Gestión Educativa Local, en cuanto al reclutamiento y selección del personal, trabajadores no capacitados y deficiencia en las evaluaciones e incentivos del personal que dan cuenta de un problema de gestión del talento humano, hecho que repercute en los rendimientos de sus trabajadores, es decir, en su desempeño laboral. Entre estos problemas nos referimos por ejemplo a la ausencia de un procedimiento de diseño y reajuste del Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Cuadro de Asignación de Personal (CAP); ausencia de un proceso de selección de personal determinado y la carencia de procesos de evaluación del talento humano; los cuales entorpecen la gestión del nivel de desempeño laboral.

Esta problemática trae consigo que los usuarios de la Unidad, en su mayoría docentes, enfrenten problemas de gestión documentaria, retrasos, y atenciones inadecuadas.

En caso que no se mejore dicha situación, puede suscitarse escenarios de rotación de personal y agravamiento de la política interna.

El presente trabajo se enfoca en evaluar la gestión del talento humano, y medir qué tanto ello afecta el desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema Principal

¿Cómo influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo influye el proceso de incorporación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna?
- ¿Cómo influye el proceso de incentivos y aplicación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna?

- ¿Cómo influye el proceso de mantenimiento de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna?
- ¿Cómo influye el proceso de capacitación y desarrollo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna?
- ¿Cómo influye el proceso de evaluación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación conlleva la ampliación, estudio y puesta en práctica de las teorías de recursos humanos, específicamente en lo que refiere a la gestión del talento humano y el desempeño laboral, aplicados sobre la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna. Ello confiere una justificación teórica para la investigación.

Por otro lado, la investigación permitirá aplicar métodos de evaluación de la gestión del talento humano y del desempeño laboral, que permitan conocer a niveles descriptivos e inferenciales sus características, con lo que la investigación logra una justificación metodológica,

considerando que se resolverá el problema de investigación dada la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación.

Los resultados brindan a la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna la posibilidad de contar con una fuente de información a niveles gerenciales que, además de generar reflexiones, debe de generar cambios organizacionales, motivando a que los directivos de la entidad decidan tomar acciones para mejorar el contexto laboral, y corrijan los errores que acarrearán una inadecuada gestión del personal en la organización.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la influencia del proceso de incorporación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.
- Medir la influencia del proceso de incentivos y aplicación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.
- Evaluar la influencia del proceso de mantenimiento de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.
- Establecer la influencia del proceso de capacitación y desarrollo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.
- Medir la influencia del proceso de evaluación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. A nivel Internacional

García (2016), elaboró la tesis "Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño laboral de los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) del Municipio de Matagalpa, Año 2015", de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. El objetivo general fue analizar la influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores del sistema en mención. El tipo de investigación aplicada fue descriptiva correlacional, de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 70 personas, a quienes se les aplicaron cuestionarios, entrevistas y observación directa. Como conclusión, se pudo determinar que el aprovisionamiento de los recursos humanos sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

Cáceres (2015), desarrolló la investigación “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – Loja - Ecuador”. Dicho estudio tuvo como objetivo mejorar el desempeño y la eficacia del talento humano. El diseño y tipo de investigación utilizado por la autora fue cuasi-experimental y descriptiva, cuyo tamaño de muestra considerado fue de 248 personas; recopilando información a través de encuestas. Se concluyó en indicar que se comprobó que la Gestión de Talento Humano incide en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Latorre (2011), realizó la investigación titulada “La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral”, de la Universidad de Valencia, en España. Tuvo como objetivo analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño. La muestra estuvo conformada de la siguiente manera: muestra A (47 organizaciones, de 835 empleados); muestra B (149 organizaciones, de 3808 empleados y 149 gerentes o directores); y muestra C (218 organizaciones, 5345 empleados). Para la recolección de datos se aplicó como instrumento cuestionarios, mediante la técnica de la encuesta. Se concluyó que existe una relación directa entre ambas variables y sus respectivas dimensiones.

2.1.2. A nivel Nacional

Rojas & Vélchez (2018), elaboró la tesis “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima”, de la Universidad Norbert Wiener. El objetivo general fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús. El tipo de investigación fue aplicada, de diseño no experimental correlacional. La muestra estuvo conformada por 50 trabajadores, a quienes se les aplicaron encuestas mediante el instrumento del cuestionario; como también entrevistas y observación. Una vez realizada la tabulación de datos correspondiente en las herramientas digitales MS Excel y SPSS, se concluyó que existe relación estadísticamente significativa según $p=0,000$ entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.

Martell & Sánchez (2017), desarrollaron su tesis titulada “Relación entre La Gestión del Talento Humano con el Desempeño Laboral de Los Trabajadores de las Empresas del Rubro Textil, Cajamarca, 2017”, de la Universidad Privada del Norte, en Cajamarca. El objetivo principal fue determinar si existe relación entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral del trabajador. El tipo de

investigación fue descriptiva correlacional y de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 70 trabajadores, a quienes se les aplicaron cuestionarios mediante la técnica de la encuesta. Se concluyó que Sí existe relación entre ambas variables de estudio.

Del Castillo (2017), elaboró la tesis titulada “La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo - 2016”, de la Universidad César Vallejo, en Lima. Tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Presentó un tipo de investigación básica descriptiva correlacional, y diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 82 trabajadores administrativos, a quienes se les aplicaron un cuestionario de 20 preguntas (escala de Likert), a través de la técnica de la encuesta. Una vez realizado la tabulación de datos y análisis estadístico correspondiente, se concluyó que Sí existe relación positiva significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016, con un P valor = 0.775.

2.1.3. A nivel Local

Burneo (2017), realizó la investigación titulada “La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna – 2017”, de la Universidad Privada de Tacna. El objetivo del trabajo fue determinar la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2017. El tipo de investigación utilizado fue básica – correlacional, y de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 174 trabajadores, a quienes se les aplicaron encuestas. Una vez realizado la tabulación de datos y aplicadas las pruebas estadísticas (Estadístico Rho de Spearman), se concluyó que SÍ existe relación entre ambas variables, en la cual el Desempeño Laboral es influenciado directamente por la Gestión del Talento Humano, dado un valor significativo Sig = 0.000, y con un coeficiente “r” de 0.792.

Machaca (2017), elaboró la tesis titulada “Relación entre la gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral de los servidores administrativos públicos de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2017”, de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. El objetivo del trabajo fue determinar la relación existente entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral de los

servidores administrativos públicos de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, Tacna, 2017. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional, de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 84 trabajadores, a quienes se les aplicaron cuestionarios mediante la técnica de la entrevista. Una vez realizado el procesamiento de datos en los softwares MS Excel y estadístico SPSS 23, se concluyó que la relación entre las variables es, estadísticamente, significativa, con un grado de correlación baja.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Gestión del Talento Humano

Antes de desarrollar esta variable, es necesario definir primero lo que es en sí “la gestión del talento humano”. Para ello, se citarán a continuación autores que dieron un concepto subjetivo y argumentado a este término.

Según Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para abordar aspectos de los puestos de gestión relacionados con las personas o los recursos, incluidos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño.

Por otro lado, Talledo (2007), señala que el talento y su gestión, es una idea superada de la administración de los recursos humanos, donde se considera a la persona como trabajador, directivo o gerente en la verdadera dimensión humana, responsable de cumplir los fines y objetivos.

Asimismo, Blastos (2005), define que es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello de una estructura y, a través del esfuerzo humano coordinado.

2.2.1.1. Modelo teóricos

2.2.1.1.1. Modelo de los 3 enfoques del MINSA

El Ministerio de Salud (1999), describe la importancia del recurso humano bajo 03 enfoques:

1. Primer Enfoque: Incremento y Desarrollo de las Organizaciones.

Este enfoque explica que, al recordar el siglo XX, surgirá un número cada vez mayor de organizaciones que con sus productos (bienes o servicios) han contribuido a que los seres humanos tengan un mejor

nivel de vida. Dichas contribuciones continuarán, como, por ejemplo, que en el campo de la medicina en los próximos años se trate enfermedades que hasta hoy son incurables. Este crecimiento y desarrollo de las organizaciones, será un crecimiento planeado, con visión de futuro, donde se integren todos los recursos y en el cual el factor humano se constituye como el principal componente.

2. Segundo Enfoque: Búsqueda de la Excelencia en las Organizaciones.

Desarrollado por Deming, afirmaba que si todos los trabajadores desde su puesto actual de labores, se preocuparan por mejorar permanentemente la calidad de sus trabajos, aumentando la cantidad y reduciendo los costes asociados a ellos; luego contribuirán a que la organización sea considerada como una entidad prestigiosa y competitiva en el mercado.

3. Tercer Enfoque: La Globalización.

Este enfoque señala que las organizaciones modernas se caracterizan por ser: Globalizado (Tendencia de las organizaciones a estar presentes en muchos mercados mundiales), Competitivo (Muchas organizaciones que ofrecen el mismo producto/servicio dentro de un mercado), Cambiante (Constantemente varían las necesidades del cliente o la

competencia mejora los beneficios de los productos/servicios). Las organizaciones de salud no están al margen de este entorno y son responsables de la calidad, cantidad y oportunidad de los servicios de salud que brindan a la comunidad.

2.2.1.1.2. Modelo de características según Chiavenato

Chiavenato (2009), manifiesta que, administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Podemos mencionar las siguientes características:

- **Conocimiento.** Es la consecuencia de aprender a aprender, continuamente, ya que el conocimiento es el valor más cotizado de los tiempos actuales.
- **Habilidad.** Significa usar y aplicar el conocimiento, ya sea para solucionar dificultades o escenarios, crear e innovar. Es decir, habilidad es la evolución del conocimiento en concretos resultados.

- **Juicio.** Significa saber examinar el escenario y la situación. Significa saber cómo obtener datos e información, ser crítico, juzgar los hechos, equilibrar y priorizar.
- **Actitud.** Se trata de saber cómo hacer que suceda. La actitud empresarial permite alcanzar y sobrepasar los objetivos, tomar riesgos, actuar como un agente de cambio, agregar valor, lograr la excelencia y concentrarse en los productos finales. Es lo que lleva al individuo a lograr el sentimiento de autorrealización de sus competencias.

Según Chiavenato (2009), las grandes innovaciones que se muestran en los contextos económicos contemporáneos llevan a que cada vez sea más necesario comprender qué influye en el desarrollo de los individuos en el trabajo, su productividad, cuál debería ser el conocimiento que se debe gestionar para lograr resultados positivos.

En el ámbito institucional, se deben buscar nuevos métodos para capturar y fortalecer los recursos humanos, con el fin de orientar de manera decisiva la dirección de una institución, hasta lograr el éxito deseado. La buena administración del talento humano, contribuye al personal a usar su potencial al máximo y a lograr no solo satisfacción, sino también su integración como parte de un equipo de trabajo.

Por otro lado, Cuesta (2002), sostiene que la Gestión del Talento Humano se caracteriza por ser un enfoque de gestión estratégica, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de una conjugación de acciones destinadas a tener en todo momento el nivel de conocimiento y habilidades para alcanzar los resultados necesarios. Ser competitivos en el entorno actual y futuro.

Chiavenato (2009), en su libro “Gestión del Talento Humano”, puntualiza 06 procesos:

1. **Procesos para integrar personas.** Son los procesos para incluir nuevas personas en la empresa. Se les puede llamar procesos para proveer o proveer personas. Incluyen la contratación y selección de personal.
2. **Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y monitorear su desempeño. Incluir el diseño organizacional y las posiciones, el análisis y la descripción de los mismos, la ubicación de las personas y la evaluación del desempeño.

3. **Procesos para recompensar a las personas.** Son los procesos para alentar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más altas. Incluyen recompensas, remuneraciones y prestaciones y servicios sociales.
4. **Procesos para desarrollar a las personas.** Estos son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican capacitación y desarrollo, administración de conocimientos y habilidades, aprendizaje, programas de cambio y desarrollo profesional, y programas de comunicación y cumplimiento.
5. **Procesos para retener a las personas.** Estos son los procedimientos para originar circunstancias ambientales y psicológicas agradables para las diligencias de los individuos. Contienen la dirección de la cultura organizacional, el clima, el orden, la limpieza, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones colectivas.
6. **Procesos para auditar a las personas.** Estos son los procedimientos para hacer seguimiento e inspeccionar las diligencias de los individuos, con el fin de comprobar los productos

finales. Contienen bancos de datos y sistemas de gestión de información.

2.2.1.1.3. Modelo de los Tipos de Talento de Jericó

Jericó P. (2001), clasifica los tipos de talento en: ejecutivo, comercial, técnico, operacional, innovador y emprendedor. Cada uno de ellos requiere capacidades diferentes y el aumento de la contribución dependerá del papel en el que se desarrolle. Es decir, que un profesional puede lograr resultados no muy buenos en una determinada área o empresa, pero eso no significa que en otro entorno no pueda lograrlo.

Estos tipos de profesionales son aquellos que agregan más valor a la organización; desafortunadamente, son los más escasos en el puesto de labor y son dificultosos de subsistir en una organización que no origina capacidad organizativa.

2.2.1.1.4. Modelo de Caballana

Según Caballana (2001), las funciones del talento humano son:

- a. **Función empleo:** Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto en cantidad como en calidad, para desempeñar de manera óptima los métodos de realización con un ratio de rentabilidad financiera.
- b. **Función de administración de personal:** A cargo de la gestión burocrática desde que una persona ingresa a la empresa hasta que se retira.
- c. **Función de retribución:** El objetivo es encontrar una estructura salarial que cumpla 3 condiciones: Motivadora, equitativa internamente y equitativa externamente.
- d. **Función de orientación y progreso de RRHH:** Va relacionado a la demanda de que los sujetos progresen dentro de la empresa.
- e. **Función de relaciones laborales:** Tiene que ver con el procedimiento de resolución de problemas.
- f. **Función de servicios sociales:** Consiste en la determinación de parámetros voluntarios por parte de la organización para mejorar el entorno laboral.

2.2.1.2. Dimensiones de la Gestión del Talento Humano según Chiavenato

En base a los procesos planteados por Chiavenato (2009), las dimensiones de la gestión del talento humano son:

1. Proceso de Incorporación - Provisión

Define al proceso de incorporación como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. En definitiva, la incorporación busca entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos de la organización o para las competencias que necesita; por tanto, este proceso, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. De lo contrario, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

Asimismo, Vásquez (2006), considera al proceso de incorporar a un personal dentro de una organización laboral como una acción eminentemente de carácter formal, que debe cumplirse teniendo en cuenta las necesidades de la organización contratante; perfil técnico y profesional del que va asumir el cargo, los mismos que deben ser

rigurosamente evaluados básicamente por dos especialistas como un psicólogo y un profesional del campo a desempeñar.

2. Capacitación – Desarrollo de RRHH

Constituye el núcleo de un proceso continuo, elaborado para optimizar las habilidades de las personas y, por ende, el desarrollo de la organización. Es uno de los procesos más importantes en la gestión del talento humano. La capacitación está diseñada para proporcionar talentos con el conocimiento y las habilidades que necesitan para un buen desempeño.

3. Evaluación - Control

La evaluación del desempeño es una evaluación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que realiza, las metas y los resultados que debe lograr, las habilidades que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las habilidades de una persona, pero, sobre todo, la contribución que se hace al negocio de la organización.

4. Incentivos - Aplicación

Es una subvención, palpable o impalpable, a cambio de la cual los individuos toman su decisión de participar en la organización y, una vez en ella, contribuyen con su tiempo, esfuerzo y otros recursos

personales. Esta función debe lograr la integración de las personas, en función de diseño de cargos estructurados y procesos claros para su medición.

5. Mantenimiento

Esta función hace alusión a las compensaciones dado el trabajo realizado y sus resultados alcanzados.

La siguiente figura resume el Modelo de Chiavenato.

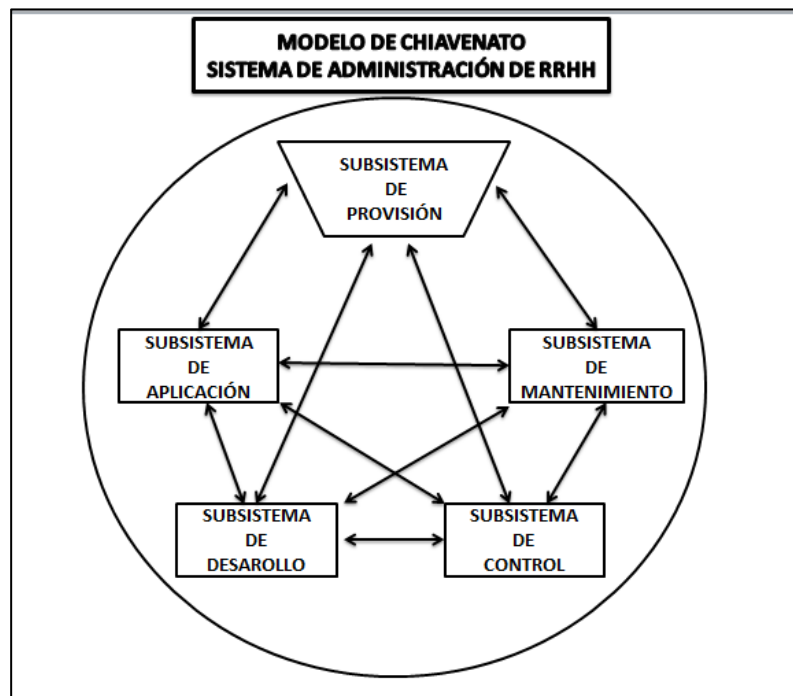


Figura 1. Modelo de Chiavenato

Fuente: Chiavenato (2002)

2.2.1.3.Desarrollo de Recursos Humanos

De acuerdo a Chiavenato (2010), los procesos de desarrollo de recursos humanos contienen las acciones de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas constituyen las inversiones de la empresa en su personal.

Encontramos los siguientes elementos aplicables:

a) Inducción

De acuerdo a Bohlander & Snell (2013), describen a la inducción como el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización sus puestos y unidades de trabajo. La mayoría de los ejecutivos (82% según encuesta realizada por Robert Half International) considera que los programas de inducción formales son efectivos para ayudar a retener y motivar a los empleados. Estos y otros beneficios reportados incluyen lo siguiente:

- Menor rotación de personal.
- Aumento de la productividad.
- Mejora de la moral de los empleados.
- Menores costos de capacitación y reclutamiento.

- Facilitación del aprendizaje.
- Reducción de la ansiedad de los recién empleados.

b) Capacitación y Desarrollo de Personal

La capacitación es la actividad educativa a corto plazo, aplicado de forma metodológica y planificada, por el que los individuos obtienen conocimientos, desenvuelven habilidades y competencias basadas en objetivos definidos. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relacionados con las actitudes laborales hacia aspectos de la organización, la tarea y el entorno, así como el desarrollo de habilidades y competencias.

- *Etapas la Capacitación*

Chiavenato (2010) menciona que, en términos vastos, la capacitación envuelve un proceso de 04 fases:

- Localización de las insuficiencias de capacitación (Diagnóstico).
- Plan de capacitación para suplir las necesidades.
- Institución y realización del programa de capacitación.
- Evaluación de los resultados.

2.2.2. Desempeño Laboral

De acuerdo a Castellanos & Castellanos (2010), son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son esenciales para el logro de los objetivos de la organización, y que pueden medirse en términos de las competencias de cada sujeto y su grado de aporte a la institución. El desempeño humano en la posición es extremadamente situacional y cambia de un sujeto a otro, y de una situación a otra, ya que se encuentra supeditado a innumerables elementos condicionantes que influyen mucho. Cada individuo evalúa la analogía costo-beneficio para conocer cuánto vale la pena hacer un esfuerzo determinado. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. (2a ed.), 2010)

2.2.2.1. Metas y Resultados

a) Calidad del Trabajo

De acuerdo a Chiavenato (2010), este factor debe medirse desde factores técnicos usados en la gestión del Talento Humano, lo que podría traducirse en la evaluación del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño en el personal busca identificar los aspectos que limitan el desempeño, tomando en cuenta la perspectiva del trabajador de manera que las acciones a seguir sean de manera consensuada y no por imposición de los niveles superiores.

b) Satisfacción del Trabajador

Herzberg (1959), formuló la llamada “Teoría de los dos Factores”, para exponer mejor la conducta de los sujetos en contextos laborales. Este autor formula la presencia de factores que guían la conducta de las personas.

- *Factores motivacionales (De satisfacción)*
 1. Trabajo en sí.
 2. Realización.
 3. Reconocimiento.
 4. Progreso profesional.

- *Factores higiénicos (De insatisfacción)*

1. Las condiciones de trabajo.
2. Administración de la empresa.
3. Salario.
4. Relaciones con el supervisor.

Asimismo Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), formularon la Teoría Bifactorial sobre la Satisfacción del Trabajo. Los objetivos que en sus investigaciones perseguían eran, de una parte, determinar y aislar cuales eran los factores responsables de la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores. Por otro lado, pretendían analizar la incidencia o repercusión que tanto la satisfacción como la insatisfacción tenían en relación al rendimiento laboral.

c) Asignación de Recursos

Asimismo Chiavenato (2010), indica que para poder desempeñar de manera eficiente las funciones correspondientes a cada colaborador de una empresa, es necesario que tengan los recursos necesarios para lograrlos. Esto involucra aspectos tecnológicos, recursos materiales, los cuales deben ser suministrados

de una manera oportuna y eficiente. Se requiere para ello, un seguimiento constante en el cumplimiento de las tareas que son parte de los objetivos estratégicos de la empresa.

d) Capacidad de respuesta a contingencias

Referente a este tema, Chiavenato (2010), sostiene que no corresponde solamente a la alta dirección, sino supone un compromiso con los colaboradores, identificándose con sus propias funciones.

Además, menciona que la toma de decisiones puede tener lugar en situaciones de certeza –si la organización dispone de toda la información necesaria-, riesgo –si la información es incompleta- o incertidumbre –en caso de ausencia sustancial de información fiable.

2.2.2.2. Comportamientos

Según Chiavenato (2010), la evaluación del desempeño no puede restringirse a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene con respecto al comportamiento funcional del subordinado. Es necesario

descender a un mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer las perspectivas en común acuerdo con las evaluadas. Si es necesario modificar el rendimiento, el principal interesado (el evaluado), no solo debe tener conocimiento del cambio planificado, sino que también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe, además, recibir los comentarios apropiados y reducir los desacuerdos relacionados con su desempeño en la organización.

a) Enfoque en los Resultados

Según Chiavenato (2010), el enfoque por resultados depende de la naturaleza de las funciones de cada colaborador, siendo los principales beneficiarios: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

- *Beneficios del enfoque para el Gerente*
 - Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en los factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas para mejorar el nivel de rendimiento de sus subordinados.
 - Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles entender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, que les permite saber cómo es su desempeño.
- *Beneficios del enfoque para el Subordinado*
 - Conoce las reglas del juego o cuáles son los aspectos de comportamiento y desempeño de los trabajadores que la compañía valora.
 - Sepa cuáles son las expectativas de su jefe en términos de su desempeño y, dependiendo de la evaluación de esto, cuáles son sus fortalezas y debilidades.
 - Conoce las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, desarrollo, etc.) y aquellas que el propio subordinado debe tomar por su cuenta (correcto, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por su cuenta, etc.)
 - Realiza una evaluación y una crítica personal respecto a su desarrollo y control personal.

- *Beneficios del enfoque para la Organización*
 - Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, así como la contribución de cada empleado.
 - Identifique a los empleados que necesitan ser reentrenados y / o refinados en ciertas áreas de la actividad y seleccione a los empleados listos para una promoción o transferencia.
 - Estimula su política de recursos humanos al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el fomento de la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

b) Desempeño Laboral

Se puede obtener una visión más amplia del recurso humano que posee la organización a través de la evaluación del desempeño, ya que proporciona a sus gerentes información medible en referencia al potencial de las personas, permite determinar las personas con quienes debemos trabajar para mejorar. Su potencial y rendimiento brindando oportunidades de crecimiento y promoción.

- *Estándares de Desempeño*

La evaluación requiere estándares de desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se derivan directamente del análisis del trabajo, que resalta los estándares de desempeño específicos al analizar el trabajo. Sobre la base de las responsabilidades y tareas en la descripción del trabajo, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando falta esta información, se pueden desarrollar estándares a partir de observaciones directas sobre la posición o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Es necesario diseñar estándares de medición coherentes que se ajusten a la realidad de la organización y el entorno que permitan definir los elementos que deben evaluarse para obtener posteriormente observaciones que establezcan la situación real del personal.

Chiavenato (2010), menciona los siguientes principales métodos de evaluación del desempeño:

i. Método de Evaluación de 360°, 270°, 180° y 90°

La evaluación de 360° es el proceso de recopilación, elaboración y comunicación de información de manera estructurada, en beneficio de la mejora y / o evaluación de gerentes, miembros de equipos y equipos completos. La información se obtiene desde diferentes perspectivas; de gerentes, posibles subordinados, compañeros de trabajo cercanos y clientes internos y / o externos. También los propios empleados evalúan su propia operación. Las evaluaciones de 270 °, 180 ° y 90 ° se incluyen en la evaluación de 360 °, según la figura 1 a continuación:

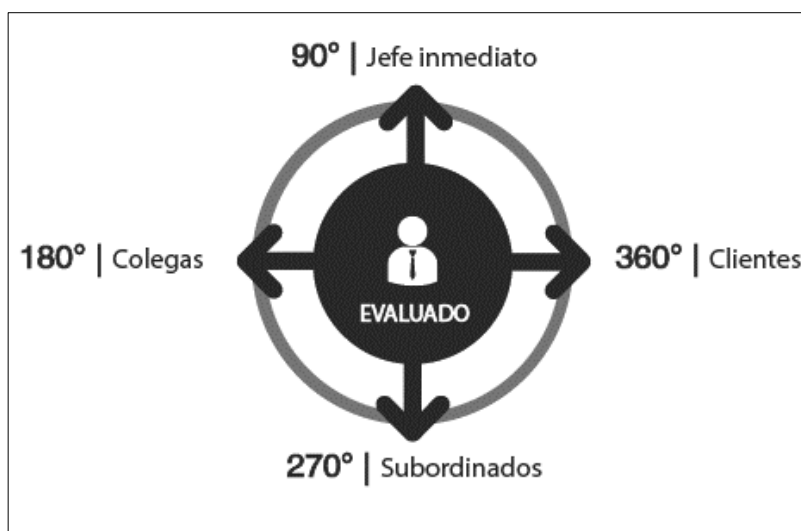


Figura 2. Evaluación de 360°

Fuente: Alles (2008)

ii. Método de Escalas Gráficas

El método de escala gráfica es un método que evalúa el desempeño de los miembros a través de factores de evaluación previamente definidos y graduados, los factores de evaluación son las cualidades que el miembro desea evaluar. Se definen de forma simple y objetiva para evitar distorsiones. En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos.

Tabla 1

Escala Gráfica de Evaluación de Desempeño

FACTORES:	Apenas aceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Óptimo
Producción (calidad de trabajo realizado)	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares	Satisface los estándares	A veces supera los estándares	Siempre supera los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad superior en el trabajo	Excepcional calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo	Conoce lo suficiente	Conoce más de lo necesario	Conoce todo el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales) Cooperación de situaciones	Colabora poco	No colabora	Colabora normalmente	Buen espíritu de colaboración	Excelente espíritu de colaboración
(capacidad para resolver problemas)	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Buena capacidad de intuición	Excelente capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas	Algunas veces presenta ideas	Casi siempre tiene ideas excelentes	Siempre tiene ideas excelentes
Realización (capacidad de hacer)	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar	Razonable capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Excelente capacidad de realización

Fuente: Fernández d

e Tejada (2010)

iii. Método de Elección Forzada

Este instrumento está realizado en base a frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Se elabora un bloque conformado por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe elegir sólo una o dos de las que más represente el desempeño del trabajador.

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ELECCION FORZADA								
EVALUACION DEL DESEMPEÑO								
Funcionario: _____								
Cargo: _____ Seccion: _____								
A continuación hallara frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signa "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.								
	Nº	+	-		Nº	+	-	
Solo hace lo que le ordenan	O1			Tiene temor de pedir ayuda	17			
Comportamiento irreprochable	O2			Mantiene su puesto siempre ordenado	18			
Acepta criticas constructivas	O3			Ya presento baja de produccion	19			
No produce cuando esta sometido bajo presion	O4			Es dinamico	20			
Cortes ante los demas	O5			Interrumpe constantemente el trabajo	21			
Vacila al tomar decisiones	O6			Nunca esta influenciado	22			
Merece toda la confianza	O7			Tiene buen potencial para desarrollar	23			
Tiene poca iniciativa	O8			Nunca se muestra desagradable	24			

Figura 3. Método de Elección Forzada

Fuente: Alles (2008)

iv. Método de Investigación de Campo

Se basa en la realización de entrevistas con un especialista en evaluación y con el jefe inmediato, con el fin de evaluar el desempeño de cada subordinado, recopilando las causas, orígenes

y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Permite también la posibilidad de planear conjunto con el jefe inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

NOMBRE DEL EMPLEADO:	
PUESTO:	
EDAD:	
Realiza su trabajo a tiempo	si no
Tiene buena actitud de servicio	si no
Esta en el área de trabajo en horario de trabajo	si no
Tiene liderazgo con sus subordinados	si no
Tiene temor de pedir ayuda.	si no
Tiene iniciativa.	Si no
Le gusta reclamar.	Si no
Nunca se muestra desagradable	si no
Tiene buena memoria	si no
Tiene buena apariencia	si no

Figura 4. Método de Investigación de Campo

Fuente: Fernández de Tejada (2010)

v. Método de Incidentes Críticos

Se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de producir resultados positivos o negativos. Se trata de un método que permite al jefe inmediato observar y recopilar hechos excepcionalmente positivos o excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado.

Evaluación de desempeño			
Nombre: _____			
Cargo: _____			
Departamento: _____			
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características de liderazgo Facilidad de argumentación Espíritu muy emprendedor		Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente	

Figura 5. Método de Incidentes Críticos

Fuente: Alles (2008)

vi. Método de Comparación por Pares

Es un método de evaluación de desempeño que compara a los empleados de dos en dos. Es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen los recursos necesarios para emplear métodos de evaluación más completos.

CARGOS	Kardista	Digitador	Secretaria	Jefe de personal	Diseñador	Mensajero	TOTAL DE PUNTOS	JERARQUIZACION
Kardista		-2	-5	-15	-8	+4	-26	5°
Digitador	+2		-3	-13	-6	+6	-14	4°
Secretaria	+5	+3		-10	-3	+9	+4	3°
Jefe de personal	+15	+13	+10		+7	+19	+64	1°
Diseñador	+8	+6	+3	-7		+12	+22	2°
Mensajero	-4	-6	-9	-19	-12		-50	6°

Figura 6. Método de Comparación por Pares

Fuente: Alles (2008)

- *Tipos de Evaluación de Desempeño*

La evaluación examina 02 ejes primordiales de análisis del sujeto centrados en:

- El resultado del trabajo
- El modo de realizar el trabajo

c) **Espíritu de Equipo**

Chiavenato (2010), indica que el espíritu de equipo puede unir o separar un equipo. Los compañeros de equipo que tienen un espíritu de equipo pueden trabajar juntos para lograr su objetivo. También se sienten más satisfechos con su actividad como equipo.

d) Motivación

La motivación laboral es una herramienta muy útil cuando se trata de aumentar el rendimiento de los empleados, ya que brinda la posibilidad de alentarlos a realizar sus actividades y también a realizarlas con placer, lo que proporciona un alto rendimiento en nombre de la empresa. Está influenciado directamente por varios factores, como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc. Dependerá en gran medida de dos factores: 1) cómo la persona se auto estimula y 2) cómo estimula el medio. (Chiavenato, 2010)

2.2.2.3.Habilidades

Según Chiavenato (2010), para el establecimiento de habilidades generales, es necesario tener en cuenta que la interacción en la ejecución de actividades se puede realizar con personas, cosas o datos, por lo que es necesario utilizar el catálogo de habilidades técnicas, que se ha clasificado según quién o con quien se establece la interacción.

a) Presentación Personal

Se construye desde la ropa, limpieza, peinado, accesorios, conducta, maneras de comunicarse y moverse, así como aspectos que no pueden modificarse como rasgos faciales, etnicidad, defectos, etc.

En el lugar de trabajo, la presentación del trabajo se identifica a través del plan de estudios de un trabajo, una carta de presentación, etc. Allí lo importante es la escritura, la ortografía, el trabajo y los antecedentes de los estudiantes, etc. (Chiavenato, 2010)

b) Educación Formal

Son los conocimientos adquiridos a través de instrucción básica, académica, profesional o especializada, que son necesarios para el cumplimiento de las funciones inherentes al puesto. (Chiavenato, 2010)

c) Experiencia Laboral (Conocimiento del Cargo)

Se deben indicar los años de experiencia que se consideran necesarios para el desempeño en el puesto; no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto. (Chiavenato, 2010)

d) Habilidades Específicas (Aprendizaje)

Asimismo Chiavenato (2010), menciona que las habilidades específicas se refieren a aquellos comportamientos que se han adquirido a través del conocimiento y la práctica frecuente.

Encontramos:

- Ofimática
- Idiomas
- Operar otros equipos electrónicos
- Operar vehículos

2.3. Definición de conceptos básicos

1. **Actitud:** Disposición de ánimo que se manifiesta usualmente, a través de comportamientos. Desde la metodología de gestión por competencias solo es posible observar comportamientos. (Alles M. , 2012).

2. **Aptitud:** Capacidad para desempeñarse adecuadamente. Usualmente ser apto implica poseer los conocimientos y competencias necesarios para un determinado puesto de trabajo. (Alles M. , 2012).

3. **Competencias:** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular. (Empresariales, 2012).
4. **Desempeño:** Conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo. (Alles M. , 2012).
5. **Eficacia:** Capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización. (Vanegas, 2009).
6. **Eficiencia:** Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados. (Vanegas, 2009).
7. **Evaluación Del Desempeño:** Proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores. (Alles M. , 2012).
8. **Recurso Humano:** Se llama así al trabajo mancomunado que aportan los empleados o colaboradores de una organización. (Lora, 2010).
9. **Talento Humano:** El talento es una expresión de la inteligencia emocional y es una capacidad o grupo de capacidades o habilidades destacadas respecto de un conjunto para hacer una actividad determinada de manera exitosa. (Orantos, 2016).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1.HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

La gestión del talento humano influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

3.1.2. Hipótesis específicas

- El proceso de incorporación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.
- El proceso de incentivos y aplicación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

- El proceso de mantenimiento de personal influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.
- El proceso de capacitación y desarrollo influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.
- El proceso de evaluación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

3.2.VARIABLE E INDICADORES

3.2.1. Identificación de la Variable

Variable independiente: Gestión del Talento Humano

Variable dependiente: Desempeño laboral

3.2.2. Operacionalización de la variable

Variable	Dimensión	Indicador	Medición	
Variable independiente: Gestión del Talento Humano	<i>Incorporación</i>	Investigación		
		Reclutamiento y selección		
	<i>Incentivos y aplicación</i>	Integración de personas		
		Diseño de cargos	Escala Ordinal (por Escala de Likert)	
		Descripción y análisis de cargos		
		Evaluación del desempeño	1 = Totalmente en desacuerdo	
	<i>Mantenimiento</i>	Remuneraciones y compensaciones	2= En desacuerdo	
		Beneficios y servicios sociales	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
		Higiene y seguridad en el trabajo	4= De acuerdo	
	<i>Capacitación y Desarrollo</i>	Relaciones sindicales	4= De acuerdo	
Capacitación		5= Totalmente de acuerdo		
Variable dependiente: Desempeño Laboral	<i>Evaluación</i>	Desarrollo Organizacional		
		Sistemas de información		
	<i>Producción Calidad</i>	Cantidad de trabajo		
		Esmero		
	<i>Conocimiento del trabajo</i>	Experiencia en el trabajo		
		Relaciones interpersonales		
	<i>Cooperación</i>	Capacidad de resolución de problemas		
		Capacidad de innovar		
<i>Realización</i>	Capacidad de hacer			

Fuente: Elaboración Propia

3.3.TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es básica, es decir, que el estudio tiene su realización sobre las bases teóricas descritas, y logrando generar aportes, pero a nivel empírico, considerando el caso de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

3.4.DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es no experimental, lo que indica que durante el desarrollo de la tesis no se realizará alteraciones sobre las condiciones de estudio, las mismas que mantendrán sus condiciones, específicamente aquellas relacionadas a los puestos de trabajo de los trabajadores a evaluar.

Así también, la investigación es de corte transversal, lo que sugiere que el desarrollo y levantamiento de datos se realizará en un único momento en el tiempo.

3.5.NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación, dado que se plantea que la gestión del talento humano influye sobre el desempeño laboral, es explicativa. En este caso, la

variable independiente corresponde a la gestión del talento humano y el desempeño laboral a la variable dependiente.

3.6.AMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito de investigación corresponde a la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

La unidad de estudio está compuesta por los trabajadores de la entidad.

3.7.POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está compuesta por 90 trabajadores que forman parte de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

La población es conocida, por lo que se calcula la muestra haciendo uso de la fórmula de muestreo para poblaciones conocidas, donde:

Nivel de Confianza al 95%	0.95
Coefficiente de Confianza (Z)	1.96
Probabilidad de Éxito (p)	50% - 0.50
Probabilidad de Fracaso (q)	50% - 0.50
Tamaño de la Población (N)	90 trabajadores
Nivel de Error (e)	0.05
Tamaño de Muestra (n)	A determinar

La fórmula es:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1) \cdot e^2 + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{86.436}{1.1829}$$

$$n = 73.07126553$$

Por lo tanto, la muestra está compuesta de 73 trabajadores.

3.8.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica que se empleará es la encuesta, basada en los modelos de Chiavenato para evaluar la Gestión del Talento Humano, y la Escala Gráfica que permita evaluar el desempeño laboral.

Dado ello, el instrumento es el cuestionario.

3.9.PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para desarrollar el procesamiento de datos se empleará el programa SPSS Windows Versión 25. El programa SPSS, el cual es de corte estadístico, es de utilidad para representar los resultados en forma de Tablas y Figuras, y también para ejecutar el contraste de hipótesis.

Las pruebas estadísticas a ejecutar es la regresión lineal estadística, la cual, dado el cálculo del valor de significancia y el coeficiente R-cuadrado son determinantes para establecer si existe influencia entre las variables de estudio.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1.VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

4.1.1. Aplicación del coeficiente de confiabilidad

El coeficiente de confiabilidad calculado es el Alfa de Cronbach, cuyo resultado es:

Tabla 2

Coefficiente de Alfa de Cronbach para la Gestión del Talento Humano

		N	%
Casos	Válidos	73	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	73	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.910	23

Fuente: Elaboración propia

Dado el coeficiente de 0.91 se acepta la confiabilidad del instrumento que mide la Gestión del Talento Humano.

Por otro lado, para evaluar la confiabilidad del desempeño laboral, tenemos:

Tabla 3

Coefficiente de Alfa de Cronbach para la Desempeño Laboral

		N	%
Casos	Válidos	73	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	73	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.880	7

Fuente: Elaboración propia

Dado el coeficiente de 0.88 se acepta la confiabilidad del instrumento que mide el desempeño laboral.

4.1.2. Relación variable, indicadores e ítems

Los ítems según variable, dimensiones e indicadores son:

Tabla 4

Relación ítems de la variable Gestión del Talento Humano

Dimensión	Indicador	Nº	Pregunta
• Incorporación	Investigación	P1	La UGEL Tacna se preocupa por realizar investigación en el mercado laboral que permita captar nuevos talentos a La UGEL Tacna
		P2	El proceso de reclutamiento de personal es realizado de forma transparente y es pública.
	Reclutamiento y selección	P3	El proceso de reclutamiento de personal respeta los requisitos exigidos por el puesto de trabajo
		P4	La UGEL Tacna promueve la cooperación y el trabajo en equipo entre sus miembros para los nuevos trabajadores.
		P5	La UGEL Tacna desarrolla programas de inducción que permiten que el nuevo colaborador se integre de manera eficaz a su puesto de trabajo.
• Incentivos y Aplicación	Integración de personas	P6	La UGEL Tacna cuenta con un manual de funciones claramente definido
		P7	Las jerarquías organizacionales están claramente delimitadas.
	Diseño de cargos	P8	La UGEL Tacna realiza una medición y actualización de los contenidos de los diseños de cargos a fin que sean acordes a las exigencias del contexto.
		P9	La UGEL Tacna promueve la importancia de la evaluación del desempeño como una política para mejorar el rendimiento de los trabajadores.
		P10	La evaluación del desempeño se realiza en base a las funciones de cada puesto de trabajo.
• Mantenimiento	Remuneraciones y compensaciones	P11	Las remuneraciones que ofrece La UGEL Tacna son justas en función de la labor desarrollada
		P12	La UGEL Tacna cumple con el pago a tiempo de la remuneración acordada.
	Beneficios y servicios sociales	P13	La UGEL Tacna cumple con el pago de los beneficios según ley.
		P14	El lugar de trabajo cuenta con las condiciones físicas necesarias para asegurar mi integridad.
		P15	La UGEL Tacna me brinda las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.
	Higiene y seguridad en el trabajo	P16	La UGEL Tacna me ofrece estabilidad laboral

	Relaciones sindicales	P17	La UGEL Tacna logra asegurar una comunicación para la resolución de conflictos internos.
• Desarrollo	Capacitación	P18	La UGEL Tacna ejecuta programas de capacitación para asegurar la mejora de las competencias del personal.
		P19	Las capacitaciones impartidas se direccionan a las funciones del puesto de trabajo.
	Desarrollo Organizacional	P20	La UGEL Tacna promueve políticas para que los trabajadores puedan hacer línea de carrera.
		P21	Se promueve la mejora de las capacidades del personal como medida para que la entidad pueda mejorar su rendimiento organizacional.
• Evaluación	Sistemas de información	P22	La UGEL Tacna cuenta con sistemas de información que permiten agilizar la labor de los trabajadores.
		P23	La UGEL Tacna cuenta con sistemas que permiten realizar un control sobre el cumplimiento de las metas organizacionales. (Productividad)

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, respecto a la variable Desempeño Laboral:

Tabla 5

Relación ítems de la variable Desempeño Laboral

Dimensión	Indicador	Nº	Pregunta
Producción	Cantidad de trabajo	P1	Cantidad de trabajo
Calidad	Esmero	P2	Esmero
Conocimiento del trabajo	Experiencia en el trabajo	P3	Experiencia en el trabajo
Cooperación	Relaciones interpersonales	P4	Relaciones interpersonales
Comprensión de situaciones	Capacidad de resolución de problemas	P5	Capacidad de resolución de problemas
Creatividad	Capacidad de innovar	P6	Capacidad de innovar
Realización	Capacidad de hacer	P7	Capacidad de hacer

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Escala de valoración de la variable

La escala que se empleará para medir las variables corresponde a la Escala de Likert, de tipo Ordinal.

4.2. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

4.2.1. Resultados

4.2.1.1. Datos Generales

En relación a la edad, los colaboradores en su mayor frecuencia presentan entre 28 a 37 años con el 28.8%, y menores frecuencias entre 58 a 67 años con el 12.3%.

Tabla 6

Distribución de trabajadores según edad

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
Edad	18 a 27	10	13.70%
	28 a 37	21	28.80%
	38 a 47	17	23.30%
	48 a 57	16	21.90%
	58 a 67	9	12.30%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

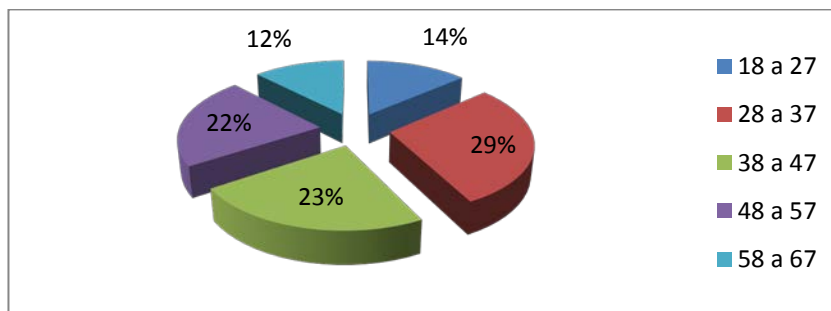


Figura 7. Distribución de trabajadores según edad

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, respecto al sexo, predominan los colaboradores de sexo femenino con el 65.8%, mientras que los masculinos llegan al 34.2% del total.

Tabla 7

Distribución de trabajadores según sexo

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
Sexo	Masculino	25	34.20%
	Femenino	48	65.80%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

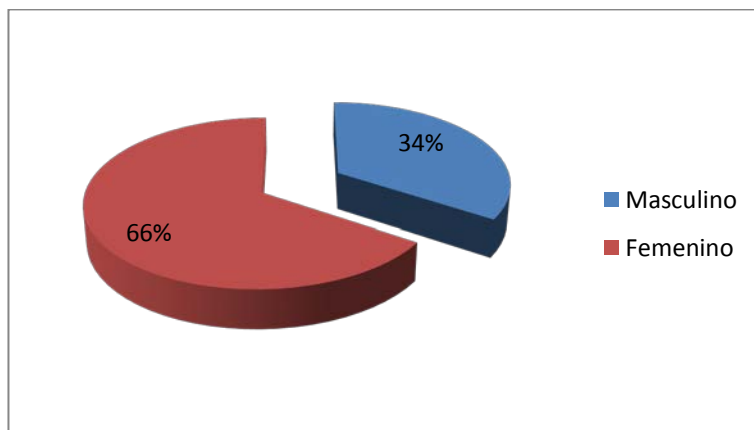


Figura 8. Distribución de trabajadores según sexo
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2. Gestión del Talento Humano

4.2.1.2.1. Incorporación

i. Investigación

- **La UGEL Tacna se preocupa por realizar investigación en el mercado laboral que permita captar nuevos talentos a La UGEL Tacna**

El ítem permite medir el indicador Investigación, correspondiente a la dimensión Incorporación de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que existe regular preocupación por la búsqueda de nuevos talentos.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “Ni De acuerdo ni en desacuerdo” con el 42.5%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “En De acuerdo” con el 26%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente de acuerdo” con el 1.4%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 8

Realización de investigación

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La UGEL Tacna se preocupa por realizar investigación en el mercado laboral que permita captar nuevos talentos a La UGEL Tacna	Totalmente en desacuerdo	14	19.20%
	En desacuerdo	19	26.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	42.50%
	De acuerdo	8	11.00%
	Totalmente de acuerdo	1	1.40%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

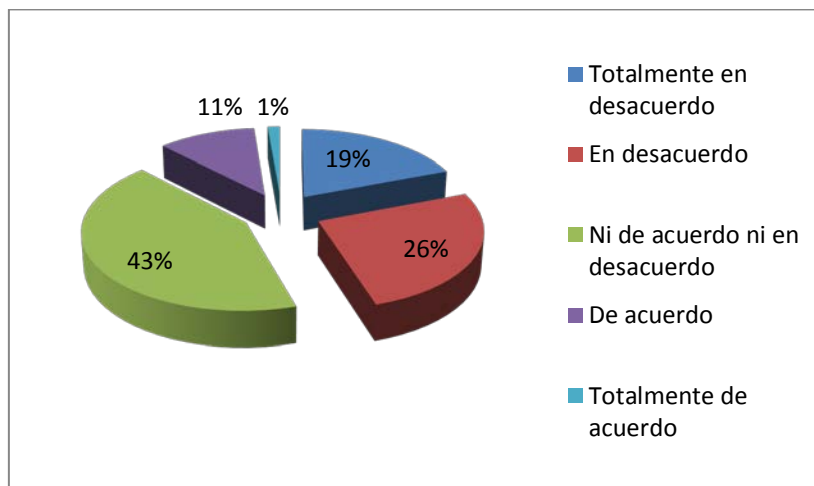


Figura 9. Realización de investigación

Fuente: Elaboración propia

ii. Reclutamiento y selección

- **El proceso de reclutamiento de personal es realizado de forma transparente y es pública.**

El ítem permite medir el indicador Reclutamiento y Selección, correspondiente a la dimensión Incorporación de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que el proceso de selección es transparente y público.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “De acuerdo”, con el 47.9%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “Totalmente de acuerdo” con el 28.8%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente en desacuerdo” con el 4.1%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 9

Transparencia en el reclutamiento y selección

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
El proceso de reclutamiento personal es realizado de forma transparente y es pública.	Totalmente en desacuerdo	3	4.10%
	En desacuerdo	5	6.80%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	12.30%
	De acuerdo	35	47.90%
	Totalmente de acuerdo	21	28.80%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

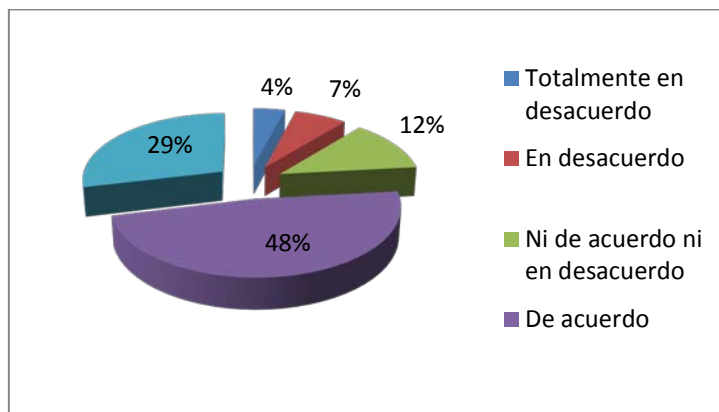


Figura 10. Transparencia en el reclutamiento y selección

Fuente: Elaboración propia

- **El proceso de reclutamiento de personal respeta los requisitos exigidos por el puesto de trabajo**

El ítem permite medir el indicador Reclutamiento y Selección, correspondiente a la dimensión Incorporación de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que en el proceso de selección se respetan los requisitos que se exigen.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “De acuerdo”, con el 38.4%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “Totalmente de acuerdo” con el 34.2%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “En desacuerdo” con el 2.7%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 10

Respeto de requisitos

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
	Totalmente en		
El proceso de reclutamiento personal respeta los requisitos exigidos por el puesto de trabajo	de desacuerdo	4	5.50%
	de En desacuerdo	2	2.70%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	19.20%
	De acuerdo	28	38.40%
	Totalmente de acuerdo	25	34.20%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

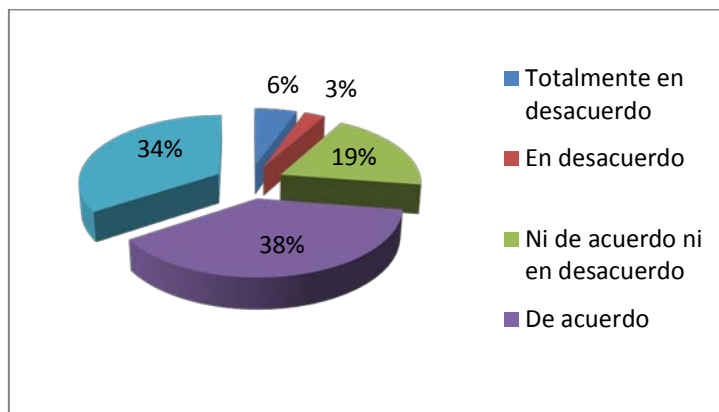


Figura 11. Respeto de requisitos

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.2. Incentivos y Aplicación

i. Integración de personas

- **La UGEL Tacna promueve la cooperación y el trabajo en equipo entre sus miembros para los nuevos trabajadores.**

El ítem permite medir el indicador Integración de personas correspondiente a la dimensión Incentivos y Aplicación de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que la UGEL promueve la cooperación y trabajo entre sus miembros.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “De acuerdo”, con el 37%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 37%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “En desacuerdo” con el 11%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 11

Promoción de la cooperación

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La UGEL Tacna promueve la cooperación y el trabajo en equipo entre sus miembros para los nuevos trabajadores.	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	8	11.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	37.00%
	De acuerdo	27	37.00%
	Totalmente de acuerdo	11	15.10%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

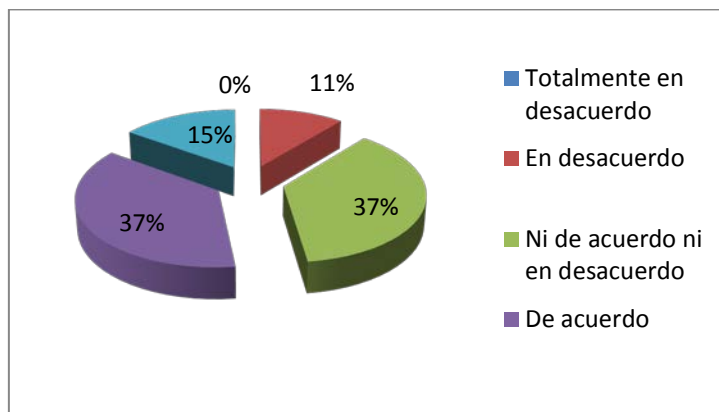


Figura 12. Promoción de la cooperación

Fuente: Elaboración propia

- **La UGEL Tacna desarrolla programas de inducción que permiten que el nuevo colaborador se integre de manera eficaz a su puesto de trabajo.**

El ítem permite medir el indicador Integración de personas correspondiente a la dimensión Incentivos y Aplicación de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que la UGEL promueve los programas de inducción para nuevos trabajadores.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “De acuerdo”, con el 34.2%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 34.2%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente de acuerdo” con el 6.8%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 12

Programas de inducción

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La UGEL Tacna desarrolla programas de inducción que permiten que el nuevo colaborador se integre de manera eficaz a su puesto de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	8	11.00%
	En desacuerdo	10	13.70%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	34.20%
	De acuerdo	25	34.20%
	Totalmente de acuerdo	5	6.80%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

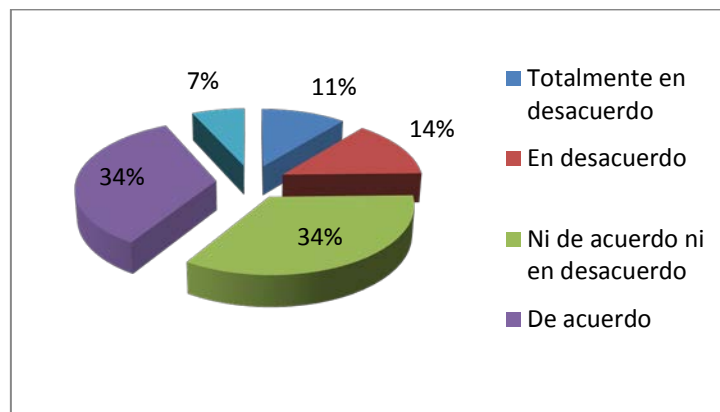


Figura 13. Programas de inducción

Fuente: Elaboración propia

ii. Diseño de cargos

- **La UGEL Tacna cuenta con un manual de funciones claramente definido**

El ítem permite medir el indicador Diseño de cargos, correspondiente a la dimensión Incentivos y Aplicación de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que la UGEL cuenta con un manual de funciones claro y definido.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “De acuerdo”, con el 50.7%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “Ni de ni en desacuerdo” con el 19.2%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente en desacuerdo” con el 1.4%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 13

Manual de funciones

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La UGEL Tacna cuenta con un manual de funciones claramente definido	Totalmente en desacuerdo	1	1.40%
	En desacuerdo	8	11.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	19.20%
	De acuerdo	37	50.70%
	Totalmente de acuerdo	13	17.80%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

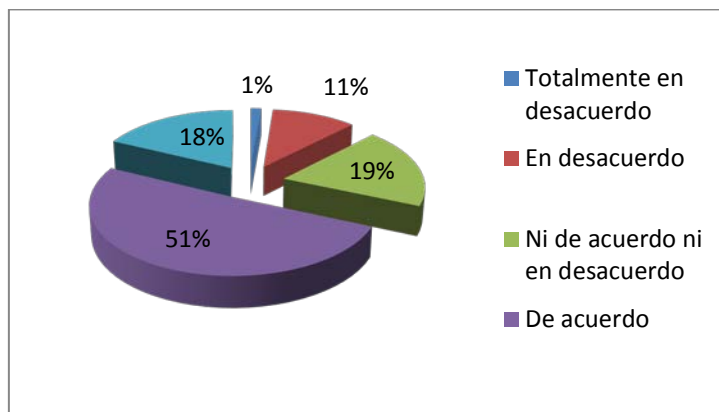


Figura 14. Manual de funciones

Fuente: Elaboración propia

- **Las jerarquías organizacionales están claramente delimitadas.**

El ítem permite medir el indicador Diseño de cargos, correspondiente a la dimensión Incentivos y Aplicación de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que las jerarquías se han delimitado claramente.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “De acuerdo”, con el 45.2%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “Totalmente de acuerdo” con el 24.7%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “En desacuerdo” con el 8.2%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 14

Jerarquías delimitadas

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Las jerarquías organizacionales están claramente delimitadas.	En desacuerdo	6	8.20%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	21.90%
	De acuerdo	33	45.20%
	Totalmente de acuerdo	18	24.70%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

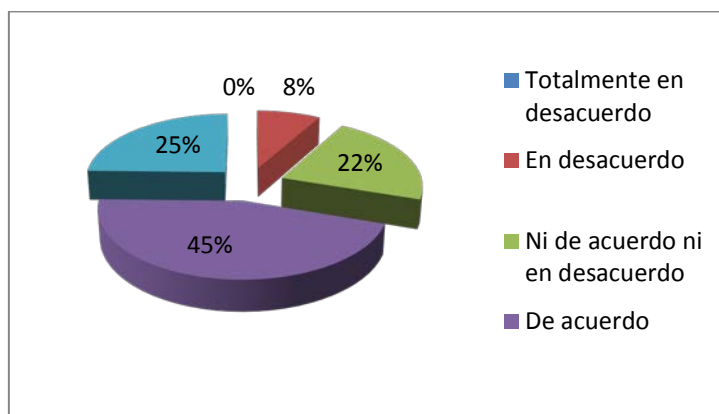


Figura 15. Jerarquías delimitadas

Fuente: Elaboración propia

iii. Descripción y análisis de cargos

- **La UGEL Tacna realiza una medición y actualización de los contenidos de los diseños de cargos a fin que sean acordes a las exigencias del contexto.**

El ítem permite medir el indicador Descripción y análisis de cargos, correspondiente a la dimensión Incentivos y Aplicación de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que la UGEL realiza regularmente la medición y actualización de los contenidos de acuerdo a las exigencias del contexto.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, con el 49.3%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “De acuerdo” con el 31.5%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente de acuerdo” con el 5.5%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 15

Medición y actualización de contenidos

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La UGEL Tacna realiza una medición y actualización de los contenidos de los diseños de cargos a fin que sean acordes a las exigencias del contexto.	Totalmente en desacuerdo	4	5.50%
	En desacuerdo	6	8.20%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	49.30%
	De acuerdo	23	31.50%
	Totalmente de acuerdo	4	5.50%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

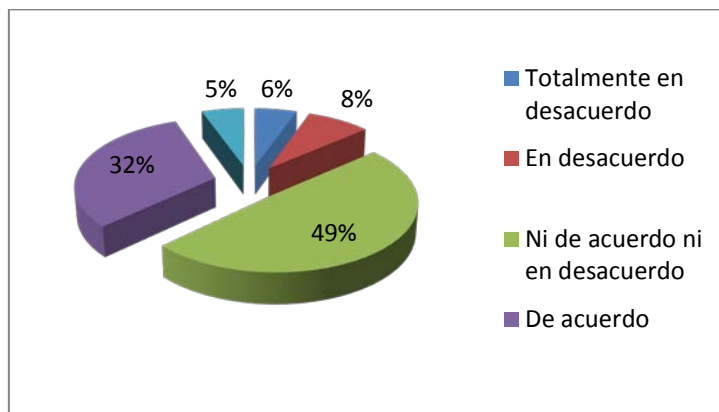


Figura 16. Medición y actualización de contenidos

Fuente: Elaboración propia

iv. Evaluación del desempeño

- **La UGEL Tacna promueve la importancia de la evaluación del desempeño como una política para mejorar el rendimiento de los trabajadores.**

El ítem permite medir el indicador Evaluación del desempeño, correspondiente a la dimensión Incentivos y Aplicación de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que la UGEL promueve la evaluación del desempeño para generar mejoras.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “De acuerdo”, con el 49.3%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 27.4%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente de acuerdo” con el 4.1%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 16

Importancia de la evaluación del desempeño

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La UGEL Tacna promueve la importancia de la evaluación del desempeño como una política para mejorar el rendimiento de los trabajadores.	Totalmente en desacuerdo	6	8.20%
	En desacuerdo	8	11.00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	27.40%
	De acuerdo	36	49.30%
	Totalmente de acuerdo	3	4.10%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

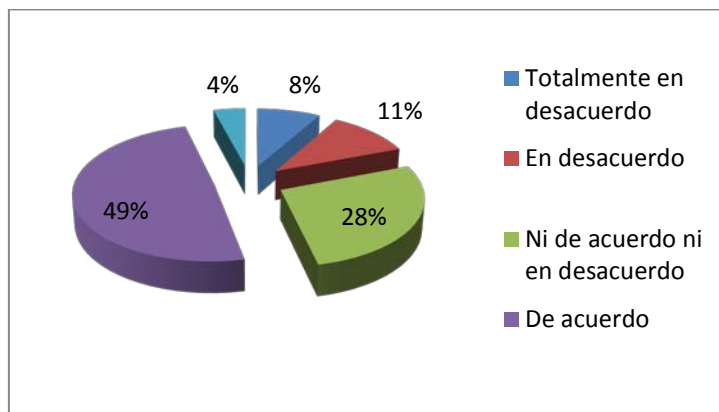


Figura 17. Importancia de la evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

- **La evaluación del desempeño se realiza en base a las funciones de cada puesto de trabajo.**

El ítem permite medir el indicador Evaluación del desempeño, correspondiente a la dimensión Incentivos y Aplicación de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que la UGEL realiza la evaluación del desempeño según las funciones de cada puesto.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “De acuerdo”, con el 43.8%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 41.1 %, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “En desacuerdo” con el 1.4%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 17

Evaluación según funciones

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La evaluación del desempeño se realiza en base a las funciones de cada puesto de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	4	5.50%
	En desacuerdo	1	1.40%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	41.10%
	De acuerdo	32	43.80%
	Totalmente de acuerdo	6	8.20%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

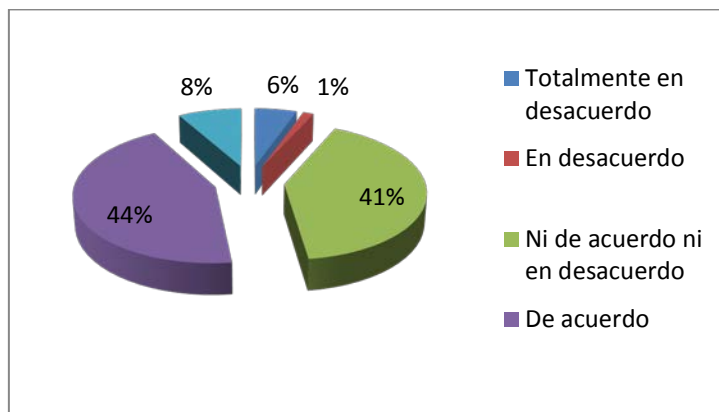


Figura 18. Evaluación según funciones

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.3. Mantenimiento

i. Remuneraciones y compensaciones

- **Las remuneraciones que ofrece La UGEL Tacna son justas en función de la labor desarrollada**

El ítem permite medir el indicador Remuneraciones y compensaciones, correspondiente a la dimensión Mantenimiento de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que las remuneraciones son regularmente justas.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, con el 35.6%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “En desacuerdo” con el 32.9%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente de acuerdo” con el 2.7%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 18

Remuneraciones justas

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
Las remuneraciones que ofrece La UGEL Tacna son justas en función de la labor desarrollada	Totalmente en desacuerdo	5	6.80%
	En desacuerdo	24	32.90%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	35.60%
	De acuerdo	16	21.90%
	Totalmente de acuerdo	2	2.70%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia



Figura 19. Remuneraciones justas

Fuente: Elaboración propia

- **La UGEL Tacna cumple con el pago a tiempo de la remuneración acordada.**

El ítem permite medir el indicador Remuneraciones y compensaciones, correspondiente a la dimensión Mantenimiento de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que la UGEL cumple con los pagos a tiempo.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “Totalmente de acuerdo”, con el 46.6%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “De acuerdo” con el 42.5%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “En desacuerdo” con el 1.4%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 19

Pago a tiempo

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La UGEL Tacna cumple con el pago a tiempo de la remuneración acordada.	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	1	1.40%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	9.60%
	De acuerdo	31	42.50%
	Totalmente de acuerdo	34	46.60%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

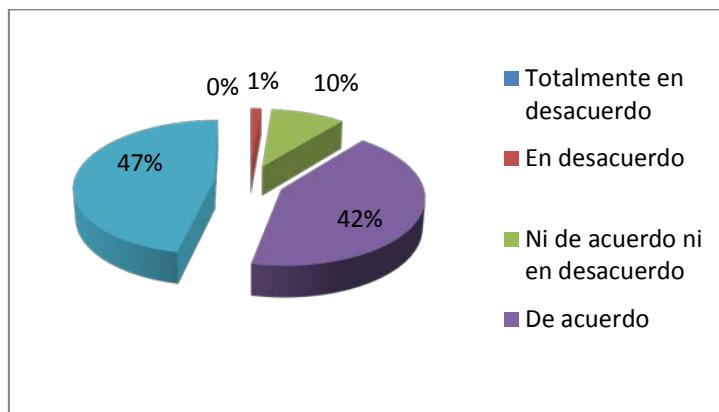


Figura 20. Pago a tiempo

Fuente: Elaboración propia

ii. Beneficios y servicios sociales

- **La UGEL Tacna cumple con el pago de los beneficios según ley.**

El ítem permite medir el indicador Beneficios y servicios sociales, correspondiente a la dimensión Mantenimiento de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que se cumple con los beneficios según ley.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “De acuerdo”, con el 47.9%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “Totalmente de acuerdo” con el 31.5%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “En desacuerdo” con el 1.4%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 20

Cumplimiento de pago de beneficios

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
	Totalmente en desacuerdo	2	2.70%
La UGEL Tacna cumple con el pago de los beneficios según ley.	En desacuerdo	1	1.40%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	16.40%
	De acuerdo	35	47.90%
	Totalmente de acuerdo	23	31.50%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

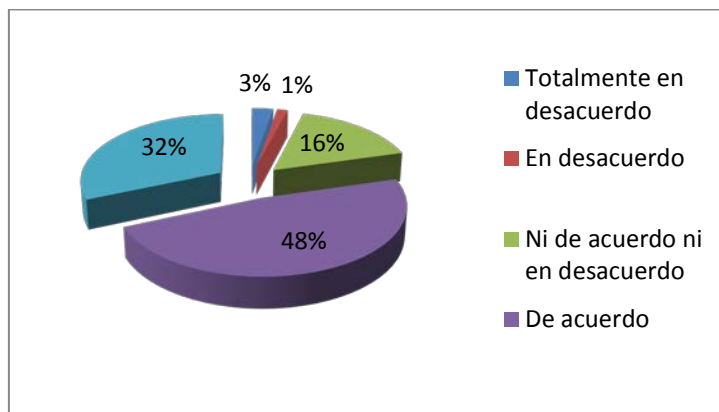


Figura 21. Cumplimiento de pago de beneficios

Fuente: Elaboración propia

iii. Higiene y seguridad en el trabajo

- **El lugar de trabajo cuenta con las condiciones físicas necesarias para asegurar mi integridad.**

El ítem permite medir el indicador Higiene y Seguridad en el trabajo, correspondiente a la dimensión Mantenimiento de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que de forma regular se brinda condiciones físicas que aseguran la integridad del trabajador.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “Ni De acuerdo ni en desacuerdo”, con el 41.1%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “De acuerdo” con el 30.1%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente en desacuerdo” con el 5.5%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 21

Condiciones físicas del lugar

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
El lugar de trabajo cuenta con las condiciones físicas necesarias para asegurar mi integridad.	Totalmente en desacuerdo	4	5.50%
	En desacuerdo	9	12.30%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	41.10%
	De acuerdo	22	30.10%
	Totalmente de acuerdo	8	11.00%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

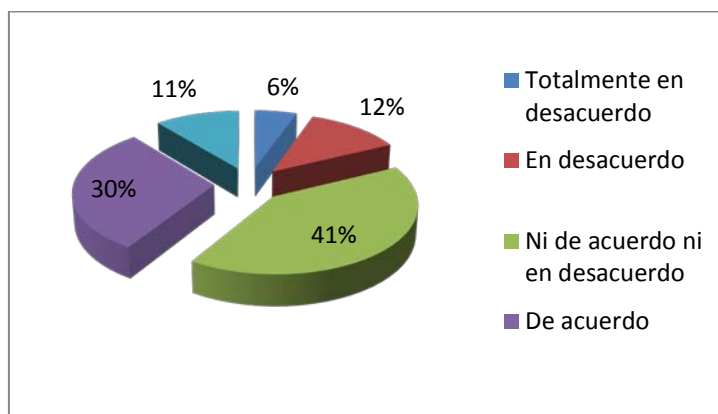


Figura 22. Condiciones físicas del lugar

Fuente: Elaboración propia

- **La UGEL Tacna me brinda las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.**

El ítem permite medir el indicador Higiene y Seguridad en el trabajo, correspondiente a la dimensión Mantenimiento de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que la UGEL les brinda las herramientas necesarias para que realicen su trabajo.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “De acuerdo”, con el 39.7%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 38.4%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “En desacuerdo” con el 9.6%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 22

Herramientas necesarias

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La UGEL Tacna me brinda las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	7	9.60%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	38.40%
	De acuerdo	29	39.70%
	Totalmente de acuerdo	9	12.30%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

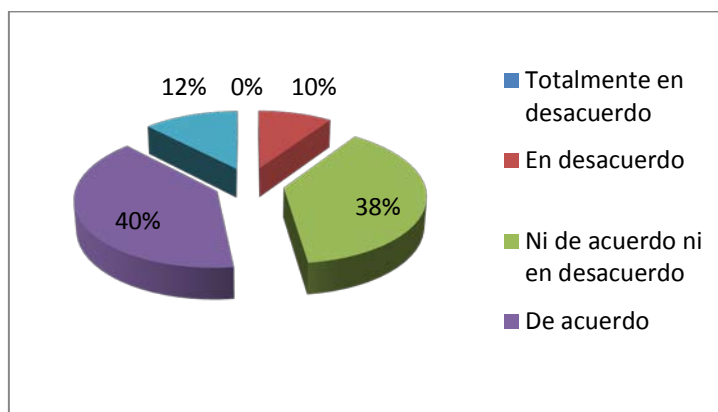


Figura 23. Herramientas necesarias

Fuente: Elaboración propia

iv. Relaciones Sindicales

- **La UGEL Tacna me ofrece estabilidad laboral**

El ítem permite medir el indicador Relaciones Sindicales, correspondiente a la dimensión Mantenimiento de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que cuentan con estabilidad laboral.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “De acuerdo”, con el 32.9%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 26%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente en desacuerdo” con el 12.3%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 23

Estabilidad laboral

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La UGEL Tacna me ofrece estabilidad laboral	Totalmente en desacuerdo	9	12.30%
	En desacuerdo	10	13.70%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	26.00%
	De acuerdo	24	32.90%
	Totalmente de acuerdo	11	15.10%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

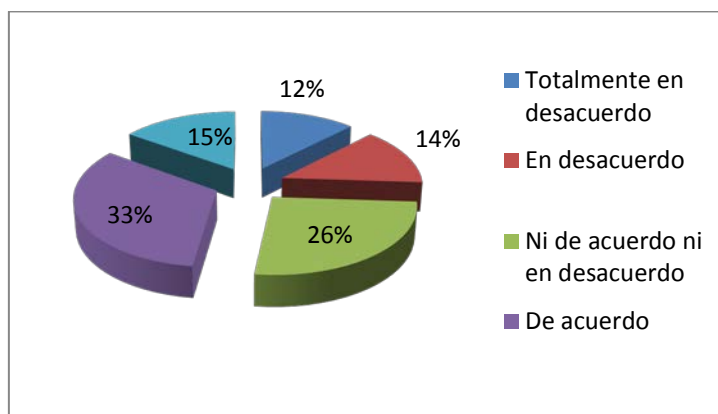


Figura 24. Estabilidad laboral

Fuente: Elaboración propia

- **La UGEL Tacna logra asegurar una comunicación para la resolución de conflictos internos.**

El ítem permite medir el indicador Relaciones sindicales, correspondiente a la dimensión Mantenimiento de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que la UGEL, en caso de conflictos laborales, logra una buena comunicación.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “De acuerdo”, con el 46.6%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 30.1%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente en desacuerdo” con el 2.7%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 24

Comunicación para resolver conflictos

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La UGEL Tacna logra asegurar una comunicación para la resolución de conflictos internos.	Totalmente en desacuerdo	2	2.70%
	En desacuerdo	11	15.10%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	30.10%
	De acuerdo	34	46.60%
	Totalmente de acuerdo	4	5.50%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

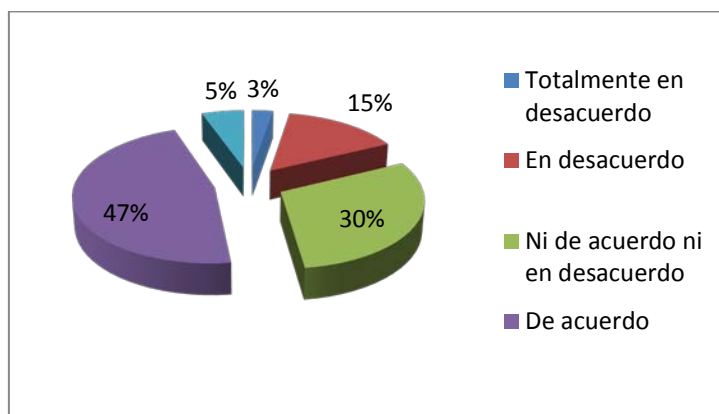


Figura 25. Comunicación para resolver conflictos

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.4. Desarrollo

i. Capacitación

- **La UGEL Tacna ejecuta programas de capacitación para asegurar la mejora de las competencias del personal.**

El ítem permite medir el indicador Capacitación, correspondiente a la dimensión Desarrollo de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que de forma regular se ejecuta programas de capacitación al personal.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, con el 38.4%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “De acuerdo” con el 35.6%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente en desacuerdo” con el 8.2%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 25

Programas de capacitación

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La UGEL Tacna ejecuta programas de capacitación para asegurar la mejora de las competencias del personal.	Totalmente en desacuerdo	6	8.20%
	En desacuerdo	7	9.60%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	38.40%
	De acuerdo	26	35.60%
	Totalmente de acuerdo	6	8.20%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

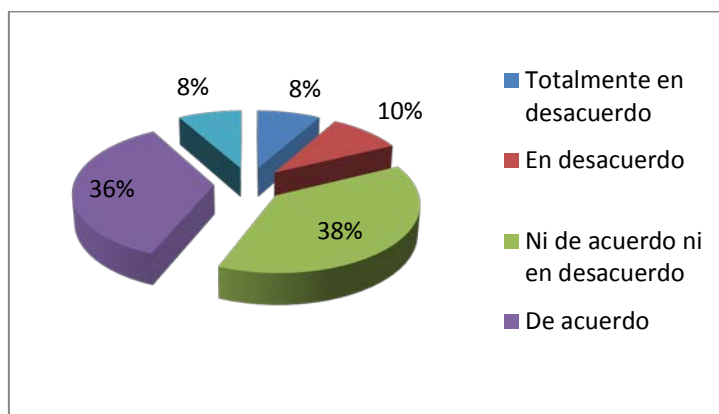


Figura 26. Programas de capacitación

Fuente: Elaboración propia

- **Las capacitaciones impartidas se direccionan a las funciones del puesto de trabajo.**

El ítem permite medir el indicador Capacitación, correspondiente a la dimensión Desarrollo de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que la UGEL brinda capacitaciones sobre el puesto de trabajo.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, con el 41.1%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “De acuerdo” con el 38.4%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente en desacuerdo” con el 5.5%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 26

Capacitación sobre las funciones

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
Las capacitaciones impartidas se direccionan a las funciones del puesto de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	4	5.50%
	En desacuerdo	7	9.60%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	41.10%
	De acuerdo	28	38.40%
	Totalmente de acuerdo	4	5.50%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

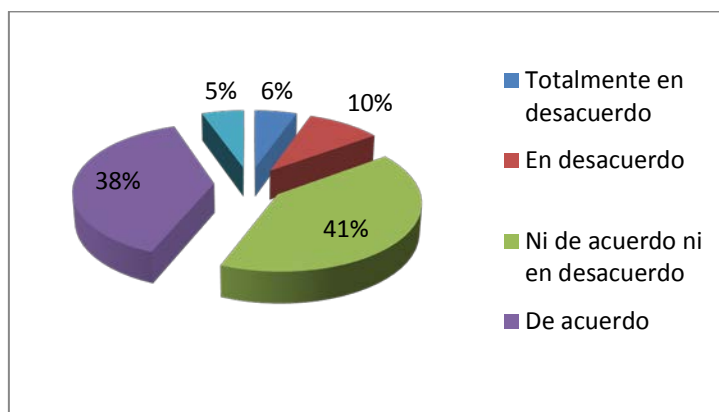


Figura 27. Capacitación sobre las funciones

Fuente: Elaboración propia

ii. Desarrollo Organizacional

- **La UGEL Tacna promueve políticas para que los trabajadores puedan hacer línea de carrera.**

El ítem permite medir el indicador Desarrollo Organizacional, correspondiente a la dimensión Desarrollo de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que la UGEL de forma regular promueve políticas para lograr la línea de carrera.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, con el 60.3%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “De acuerdo” con el 15.1%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente en desacuerdo” con el 11%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 27

Promoción de políticas de desarrollo

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La UGEL Tacna promueve políticas para que los trabajadores puedan hacer línea de carrera.	Totalmente en desacuerdo	8	11.00%
	En desacuerdo	10	13.70%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	60.30%
	De acuerdo	11	15.10%
	Totalmente de acuerdo	0	0.00%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

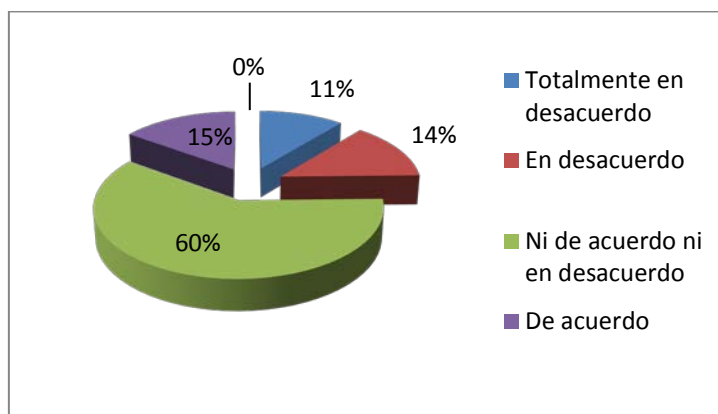


Figura 28. Promoción de políticas de desarrollo

Fuente: Elaboración propia

- **Se promueve la mejora de las capacidades del personal como medida para que la entidad pueda mejorar su rendimiento organizacional.**

El ítem permite medir el indicador Desarrollo Organizacional, correspondiente a la dimensión Desarrollo de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que regularmente se promueve la mejora de capacidades en el personal.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, con el 58.9 %.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “De acuerdo” con el 16.4%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente de acuerdo” con el 5.5%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 28

Promoción de mejora de capacidades

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
Se promueve la mejora de las capacidades del personal como medida para que la entidad pueda mejorar su rendimiento organizacional.	Totalmente en desacuerdo	7	9.60%
	En desacuerdo	7	9.60%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	43	58.90%
	De acuerdo	12	16.40%
	Totalmente de acuerdo	4	5.50%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

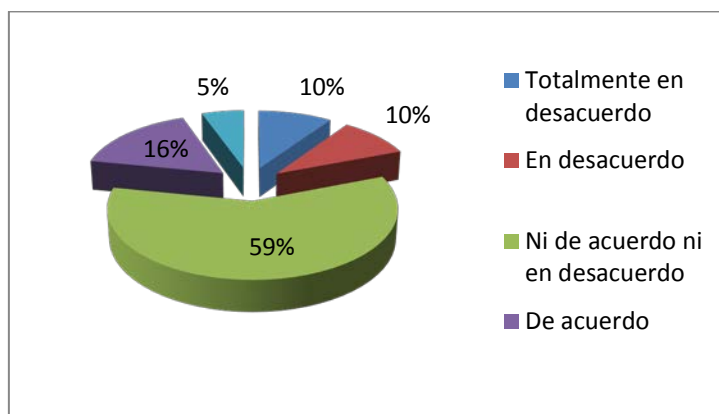


Figura 29. Promoción de mejora de capacidades

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.5. Evaluación

i. Sistemas de información

- **La UGEL Tacna cuenta con sistemas de información que permiten agilizar la labor de los trabajadores.**

El ítem permite medir el indicador Sistemas de información, correspondiente a la dimensión Evaluación de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que la UGEL toma en cuenta los sistemas de información para agilizar la labor de los trabajadores.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “De acuerdo”, con el 50.7%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el 28.8 %, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente de acuerdo” con el 5.5%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 29

Sistemas de información para agilizar el trabajo

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La UGEL Tacna cuenta con sistemas de información que permiten agilizar la labor de los trabajadores.	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	11	15.10%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	28.80%
	De acuerdo	37	50.70%
	Totalmente de acuerdo	4	5.50%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

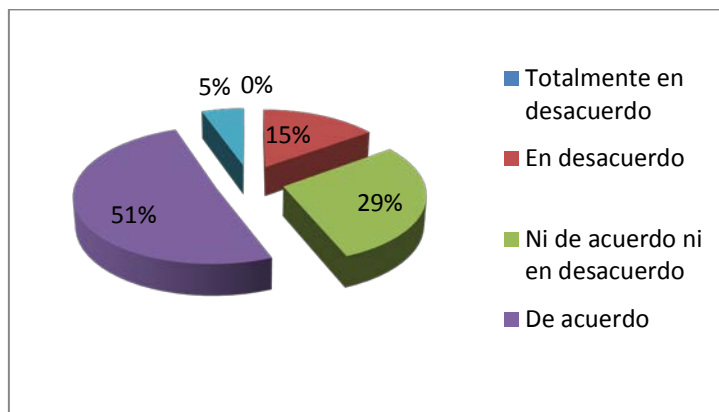


Figura 30. Sistemas de información para agilizar el trabajo

Fuente: Elaboración propia

- **La UGEL Tacna cuenta con sistemas que permiten realizar un control sobre el cumplimiento de las metas organizacionales. (Productividad)**

El ítem permite medir el indicador Sistemas de información, correspondiente a la dimensión Evaluación de la variable Gestión del Talento Humano.

Los resultados indican que los trabajadores consideran que de forma regular los sistemas permiten realizar un control del cumplimiento de las metas organizacionales.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de marcaciones de la alternativa “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, con el 42.5%.

También se tiene que la segunda mayor frecuencia indicó estar “De acuerdo” con el 32.9%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa “Totalmente de acuerdo” con el 8.2 %.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 30

Control sobre el cumplimiento

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
La UGEL Tacna cuenta con sistemas que permiten realizar un control sobre el cumplimiento de las metas organizacionales. (Productividad)	Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
	En desacuerdo	12	16.40%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	42.50%
	De acuerdo	24	32.90%
	Totalmente de acuerdo	6	8.20%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

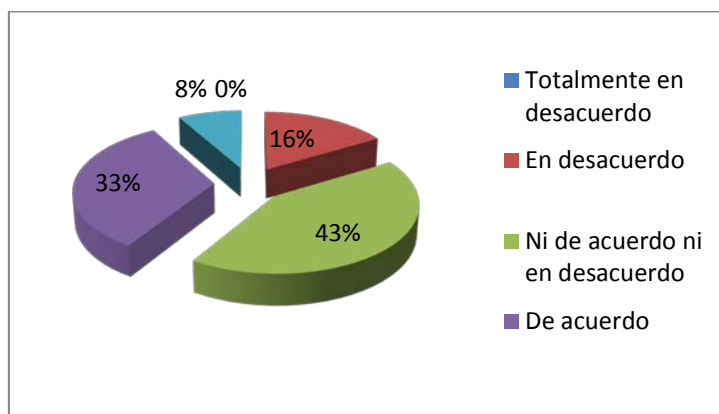


Figura 31. Control sobre el cumplimiento

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.3. Desempeño laboral

i. Producción

El ítem permite medir la dimensión Producción de la variable Desempeño Laboral.

Los resultados indican que los trabajadores cumplen en regular grado con la cantidad de trabajo asignado.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de evaluación sobre la alternativa “Regular” con el 49.3%

La segunda mayor frecuencia de evaluación corresponde a un desempeño “Bueno”, con el 46.6%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa Óptimo con el 4.1%

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 31

Producción

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
Cantidad de trabajo	Apenas aceptable	0	0.00%
	Deficiente	0	0.00%
	Regular	36	49.30%
	Bueno	34	46.60%
	Óptimo	3	4.10%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

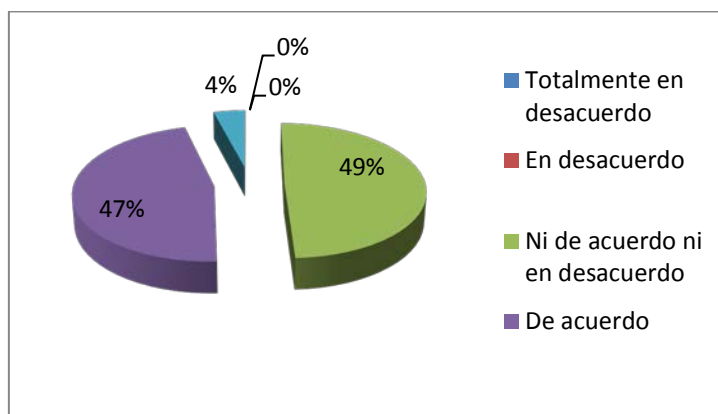


Figura 32. Producción

Fuente: Elaboración propia

ii. Calidad

El ítem permite medir la dimensión Calidad de la variable Desempeño Laboral.

Los resultados indican que los trabajadores cumplen en regular grado con el esmero para lograr calidad sobre su trabajo.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de evaluación sobre la alternativa “Regular” con el 60.3%.

La segunda mayor frecuencia de evaluación corresponde a un desempeño “Bueno”, con el 31.5%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa Óptimo, con el 6.8%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 32

Calidad

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
Esmero	Apenas aceptable	0	0.00%
	Deficiente	1	1.40%
	Regular	44	60.30%
	Bueno	23	31.50%
	Óptimo	5	6.80%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

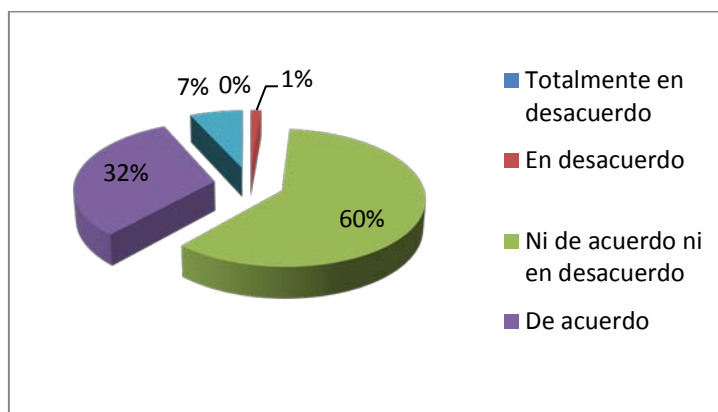


Figura 33. Calidad

Fuente: Elaboración propia

iii. Conocimiento del trabajo

El ítem permite medir la dimensión Conocimiento del trabajo de la variable Desempeño Laboral.

Los resultados indican que los trabajadores cumplen en regular grado con la experiencia para conocer el trabajo a plenitud.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de evaluación sobre la alternativa “Regular” con el 52.1%.

La segunda mayor frecuencia de evaluación corresponde a un desempeño “Bueno”, con el 39.7%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa Óptimo, con el 5.5%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 33

Conocimiento del trabajo

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
Experiencia en el trabajo	Apenas aceptable	0	0.00%
	Deficiente	2	2.70%
	Regular	38	52.10%
	Bueno	29	39.70%
	Óptimo	4	5.50%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

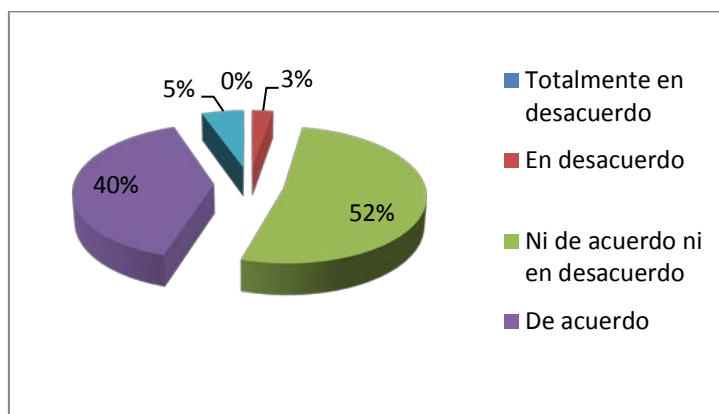


Figura 34. Conocimiento del trabajo

Fuente: Elaboración propia

iv. Cooperación

El ítem permite medir la dimensión Cooperación de la variable Desempeño Laboral.

Los resultados indican que los trabajadores cumplen en alto grado con lograr adecuadas relaciones interpersonales que promuevan la cooperación.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de evaluación sobre la alternativa “Bueno” con el 58.9%.

La segunda mayor frecuencia de evaluación corresponde a un desempeño “Regular”, con el 32.9%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa Apenas aceptable, con el 1.4%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 34

Cooperación

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
Relaciones interpersonales	Apenas aceptable	1	1.40%
	Deficiente	0	0.00%
	Regular	24	32.90%
	Bueno	43	58.90%
	Óptimo	5	6.80%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

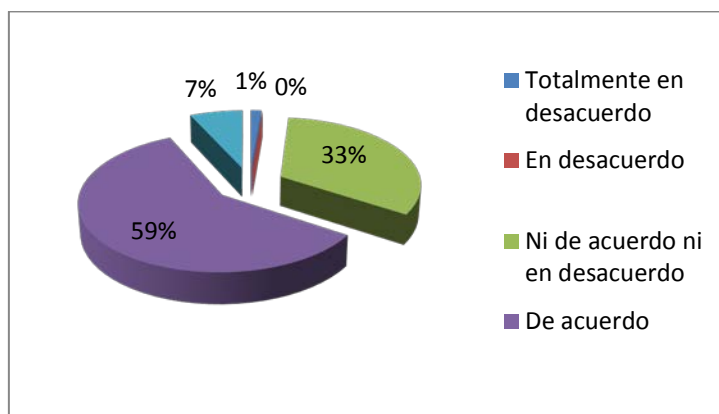


Figura 35. Cooperación

Fuente: Elaboración propia

v. Comprensión de situaciones

El ítem permite medir la dimensión Comprensión de situaciones de la variable Desempeño Laboral.

Los resultados indican que los trabajadores cumplen en regular grado con mostrar capacidades para resolver problemas.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de evaluación sobre la alternativa “Regular” con el 45.2%.

La segunda mayor frecuencia de evaluación corresponde a un desempeño “Bueno”, con el 42.5%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa Óptimo, con el 8.2%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 35

Comprensión de situaciones

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
Capacidad de resolución de problemas	Apenas aceptable	3	4.10%
	Deficiente	0	0.00%
	Regular	33	45.20%
	Bueno	31	42.50%
	Óptimo	6	8.20%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

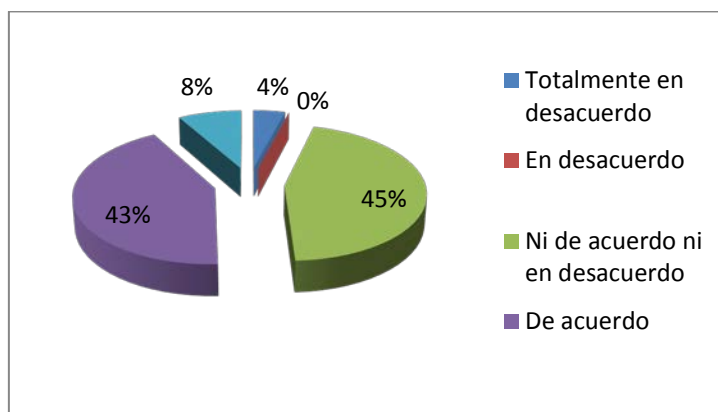


Figura 36. Comprensión de situaciones

Fuente: Elaboración propia

vi. Creatividad

El ítem permite medir la dimensión Creatividad de la variable Desempeño Laboral.

Los resultados indican que los trabajadores cumplen en regular grado con mostrar capacidades de innovación y creatividad.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de evaluación sobre la alternativa “Regular” con el 52.1%.

La segunda mayor frecuencia de evaluación corresponde a un desempeño “Bueno”, con el 31.5%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa Óptimo, con el 8.2%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 36

Creatividad

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
Capacidad de innovar	Apenas aceptable	6	8.20%
	Deficiente	0	0.00%
	Regular	38	52.10%
	Bueno	23	31.50%
	Óptimo	6	8.20%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

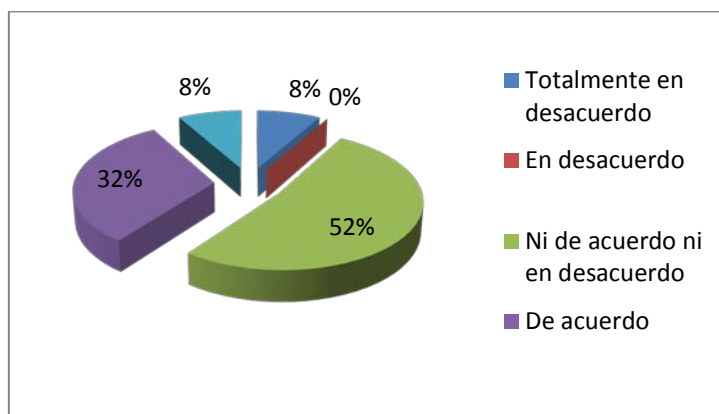


Figura 37. Creatividad
Fuente: Elaboración propia

vii. Realización

El ítem permite medir la dimensión Realización de la variable Desempeño Laboral.

Los resultados indican que los trabajadores cumplen en alto grado con capacidad para realizar sus tareas.

Este resultado se debe a una mayor frecuencia de evaluación sobre la alternativa “Bueno” con el 67.1%.

La segunda mayor frecuencia de evaluación corresponde a un desempeño “Regular”, con el 23.3%, en tanto que la menor frecuencia corresponde a la alternativa Óptimo, con el 9.6%.

Los resultados se presentan en la siguiente Tabla y figura de información:

Tabla 37

Realización

Ítem	Alternativas	Recuento	Porcentaje
Capacidad de hacer	Apenas aceptable	0	0.00%
	Deficiente	0	0.00%
	Regular	17	23.30%
	Bueno	49	67.10%
	Óptimo	7	9.60%
	Total	73	100.00%

Fuente: Elaboración propia

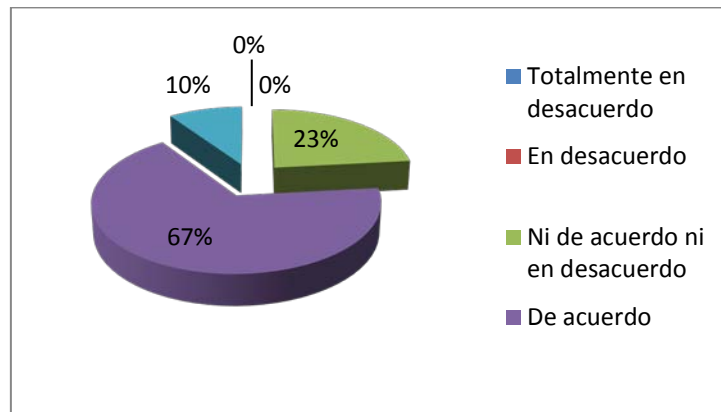


Figura 38. Realización

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.4. Análisis general

Respecto a la variable Gestión del Talento Humano, dicha variable fue medida en base a 5 dimensiones.

De estas dimensiones, la mejor calificada fue el mantenimiento, con una media de 3.52, el cual es indicador de una calificación regular, y que se debe a percepciones regulares sobre las remuneraciones, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad y relaciones sindicales.

Por otro lado, la dimensión con la menor calificación corresponde al desarrollo, con trabajadores que manifestaron calificativos regulares, dada una

media de 3.08, y que indica que existen falencias en cuanto a las capacitaciones y desarrollo organizacional.

La media calculada de dicha variable fue de 3.41, lo que refleja calificaciones regulares.

A continuación, se presenta la Tabla resumen de tales resultados:

Tabla 38

Resumen de resultados de la variable Gestión del Talento Humano

DIMENSIÓN	INDICADOR	MEDIA
	Investigación	2.49
	Media de Investigación	2.49
• Incorporación	Reclutamiento y selección	3.90
	Media de Reclutamiento y selección	3.92
	Media de Incorporación	3.44
	Integración de personas	3.56
	Media de Integración de personas	3.12
	Diseño de cargos	3.73
	Media de Diseño de cargos	3.86
• Incentivos y Aplicación	Descripción y análisis de cargos	3.79
	Media de Descripción y análisis de cargos	3.23
	Evaluación del desempeño	3.23
	Media de Evaluación del desempeño	3.30
	Media de Incentivos y Aplicación	3.48
	Remuneraciones y compensaciones	3.39
	Media de Remuneraciones y compensaciones	3.47
	Beneficios y servicios sociales	2.81
• Mantenimiento	Media de Beneficios y servicios sociales	4.34
	Higiene y seguridad en el trabajo	3.58
		4.04
		3.29
		3.55
		3.25

	Media de Higiene y seguridad en el trabajo	3.36
	Relaciones sindicales	3.37
	Media de Relaciones sindicales	3.37
	Media de Mantenimiento	3.52
	Capacitación	3.26
		3.29
• Capacitación y Desarrollo	Media de Capacitación	3.27
	Desarrollo Organizacional	2.79
		2.99
	Media de Capacitación y Desarrollo	2.89
		3.08
	Sistemas de información	3.47
• Evaluación		3.33
	Media de Sistemas de información	3.40
	Media de Evaluación	3.40
	Media de Gestión del Talento Humano	3.41

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la variable Desempeño Laboral, las calificaciones son regulares, con una media general de 3.55 puntos que indica dicha cualificación.

Los calificativos de evaluación más altos corresponden a la capacidad de realización o de hacer, con una alta calificación, con 3.86 puntos, mientras que el calificativo más bajo muestra que existen regulares niveles de creatividad, con una media de 3.32 puntos.

Estos resultados se muestran en la siguiente Tabla:

Tabla 39

Resumen de resultados de la variable Gestión del Talento Humano

DIMENSIÓN	INDICADOR	MEDIA
Producción	Cantidad de trabajo	3.55
Calidad	Esmero	3.44
Conocimiento del trabajo	Experiencia en el trabajo	3.48
Cooperación	Relaciones interpersonales	3.70
Comprensión de situaciones	Capacidad de resolución de problemas	3.51
Creatividad	Capacidad de innovar	3.32
Realización	Capacidad de hacer	3.86
Media de Desempeño Laboral		3.55

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.5. Prueba de normalidad

Para establecer la distribución normal de los datos se ejecuta la prueba de normalidad de Smirnov-Kolmogorov, cuyos resultados según el valor de significancia demuestran que cumple con dicho parámetro:

Tabla 40

Prueba de normalidad

	N	Parámetros normales(a,b)		Diferencias más extremas			Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asintót. (bilateral)
		Media	Desviación típica	Absoluta	Positiva	Negativa		
La UGEL Tacna se preocupa por realizar investigación en el mercado laboral que permita captar nuevos talentos a La UGEL Tacna	73	2.49	0.974	0.247	0.178	-0.247	2.107	0
El proceso de reclutamiento de personal es realizado de forma transparente y es pública.	73	3.9	1.03	0.304	0.175	-0.304	2.599	0
El proceso de reclutamiento de personal respeta los requisitos exigidos por el puesto de trabajo	73	3.93	1.071	0.252	0.159	-0.252	2.149	0
La UGEL Tacna promueve la cooperación y el trabajo en equipo entre sus miembros para los nuevos trabajadores.	73	3.56	0.882	0.217	0.217	-0.211	1.857	0.002
La UGEL Tacna desarrolla programas de inducción que permiten que el nuevo colaborador se integre de manera eficaz a su puesto de trabajo.	73	3.12	1.092	0.208	0.143	-0.208	1.781	0.004
La UGEL Tacna cuenta con un manual de funciones claramente definido	73	3.73	0.932	0.301	0.206	-0.301	2.568	0

Las jerarquías organizacionales están claramente delimitadas.	73	3.86	0.887	0.26	0.192	-0.26	2.222	0
La UGEL Tacna realiza una medición y actualización de los contenidos de los diseños de cargos a fin que sean acordes a las exigencias del contexto.	73	3.23	0.89	0.26	0.233	-0.26	2.22	0
La UGEL Tacna promueve la importancia de la evaluación del desempeño como una política para mejorar el rendimiento de los trabajadores.	73	3.3	1.009	0.29	0.203	-0.29	2.476	0
La evaluación del desempeño se realiza en base a las funciones de cada puesto de trabajo.	73	3.48	0.884	0.243	0.196	-0.243	2.073	0
Las remuneraciones que ofrece La UGEL Tacna son justas en función de la labor desarrollada	73	2.81	0.952	0.199	0.199	-0.183	1.702	0.006
La UGEL Tacna cumple con el pago a tiempo de la remuneración acordada.	73	4.34	0.711	0.288	0.219	-0.288	2.461	0
La UGEL Tacna cumple con el pago de los beneficios según ley.	73	4.04	0.889	0.276	0.203	-0.276	2.359	0
El lugar de trabajo cuenta con las condiciones físicas necesarias para asegurar mi integridad.	73	3.29	1.007	0.209	0.202	-0.209	1.789	0.003

La UGEL Tacna me brinda las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.	73	3.55	0.834	0.227	0.224	-0.227	1.936	0.001
La UGEL Tacna me ofrece estabilidad laboral	73	3.25	1.234	0.209	0.12	-0.209	1.784	0.003
La UGEL Tacna logra asegurar una comunicación para la resolución de conflictos internos.	73	3.37	0.905	0.277	0.188	-0.277	2.37	0
La UGEL Tacna ejecuta programas de capacitación para asegurar la mejora de las competencias del personal.	73	3.26	1.028	0.222	0.162	-0.222	1.896	0.002
Las capacitaciones impartidas se direccionan a las funciones del puesto de trabajo.	73	3.29	0.92	0.227	0.184	-0.227	1.936	0.001
La UGEL Tacna promueve políticas para que los trabajadores puedan hacer línea de carrera.	73	2.79	0.833	0.351	0.252	-0.351	2.998	0
Se promueve la mejora de las capacidades del personal como medida para que la entidad pueda mejorar su rendimiento organizacional.	73	2.99	0.935	0.314	0.275	-0.314	2.683	0
La UGEL Tacna cuenta con sistemas de información que permiten agilizar	73	3.47	0.818	0.305	0.202	-0.305	2.604	0

la labor de los trabajadores.									
La UGEL Tacna cuenta con sistemas que permiten realizar un control sobre el cumplimiento de las metas organizacionales. (Productividad)	73	3.33	0.851	0.239	0.239	-0.196	2.046	0	
Cantidad de trabajo	73	3.55	0.578	0.321	0.321	-0.29	2.746	0	
Esmero	73	3.44	0.645	0.368	0.368	-0.235	3.144	0	
Experiencia en el trabajo	73	3.48	0.648	0.318	0.318	-0.241	2.72	0	
Relaciones interpersonales	73	3.7	0.66	0.334	0.255	-0.334	2.85	0	
Capacidad de resolución de problemas	73	3.51	0.819	0.233	0.225	-0.233	1.994	0.001	
Capacidad de innovar	73	3.32	0.941	0.287	0.234	-0.287	2.449	0	
Capacidad de hacer	73	3.86	0.561	0.364	0.308	-0.364	3.107	0	

Fuente: Calculado en SPSS

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1. Verificación de hipótesis general

La hipótesis general planteada es:

H₀: La gestión del talento humano no influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

H1: La gestión del talento humano influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

Para determinar la influencia se aplica la prueba de regresión lineal estadística utilizando el programa SPSS Windows, siendo su resultado:

i. Resumen del modelo

Tabla 41

Resumen del modelo de la hipótesis general

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.948(a)	.898	.897	.17291

a Variables predictoras: (Constante), Gestión del Talento Humano

Fuente: Calculado en SPSS

ii. ANOVA

Tabla 42

ANOVA del modelo de la hipótesis general

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	18.690	1	18.690	625.180	.000(a)
	Residual	2.123	71	.030		
	Total	20.813	72			

a Variables predictoras: (Constante), Gestión del Talento Humano

b Variable dependiente: Desempeño laboral

Fuente: Calculado en SPSS

iii. Coeficientes

Tabla 43

Coeficientes del modelo de la hipótesis general

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	.374	.129		2.909	.005
	Gestión del Talento Humano	.932	.037	.948	25.004	.000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Fuente: Calculado en SPSS

Dado que el valor de significancia calculado es menor de 0.05 se establece la existencia de la relación significativa.

Por otro lado, el R-cuadrado calculado de 89.8% explica que la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral.

Se aprueba la hipótesis general alterna formulada.

4.3.2. Verificación de hipótesis específicas

4.3.2.1. Primera Hipótesis específica

Se plantea que:

H0: El proceso de incorporación no influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

H1: El proceso de incorporación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

Para determinar la influencia se aplica la prueba de regresión lineal estadística utilizando el programa SPSS Windows, siendo su resultado:

i. Resumen del modelo

Tabla 44

Resumen del modelo de la hipótesis específica

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.852(a)	.727	.723	.28308

a. Variables predictoras: (Constante), Incorporación

Fuente: Calculado en SPSS

ii. ANOVA

Tabla 45

ANOVA del modelo de la hipótesis específica

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	15.124	1	15.124	188.737	.000(a)
	Residual	5.689	71	.080		
	Total	20.813	72			

a. Variables predictoras: (Constante), Incorporación

b. Variable dependiente: Desempeño laboral

Fuente: Calculado en SPSS

iii. Coeficientes

Tabla 46

Coeficientes del modelo de la hipótesis específica

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.
		B	Error típ.	Beta	B		
1	(Constante)	1.429	.158			9.046	.000
	Incorporación	.619	.045	.852		13.738	.000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Nota. Calculado en SPSS

Dado que el valor de significancia calculado es menor de 0.05 se establece la existencia de la relación significativa.

Por otro lado, el R-cuadrado calculado de 72.7% explica que el proceso de incorporación influye en el desempeño laboral.

Se aprueba la hipótesis específica alterna formulada.

4.3.2.2. Segunda Hipótesis específica

Se plantea que:

H0: El proceso de incentivos y aplicación no influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

H1: El proceso de incentivos y aplicación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

Para determinar la influencia se aplica la prueba de regresión lineal estadística utilizando el programa SPSS Windows, siendo su resultado:

i. Resumen del modelo

Tabla 47

Resumen del modelo de la hipótesis específica

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.942(a)	.888	.886	.18143

a. Variables predictoras: (Constante), Incentivos y aplicación

Fuente: Calculado en SPSS

ii. ANOVA

Tabla 48

ANOVA del modelo de la hipótesis específica

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	18.476	1	18.476	561.293	.000(a)
	Residual	2.337	71	.033		
	Total	20.813	72			

a. Variables predictoras: (Constante), Incentivos y aplicación

b. Variable dependiente: Desempeño laboral

Fuente: Calculado en SPSS

iii. Coeficientes

Tabla 49

Coeficientes del modelo de la hipótesis específica

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1	(Constante)	1.104	.105		10.469	.000
	Incentivos y aplicación	.709	.030	.942	23.692	.000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Fuente: Calculado en SPSS

Dado que el valor de significancia calculado es menor de 0.05 se establece la existencia de la relación significativa.

Por otro lado, el R-cuadrado calculado de 88.8% explica que el proceso de aplicación e incentivos influyen en el desempeño laboral.

Se aprueba la hipótesis específica alterna formulada.

4.3.2.3.Tercera Hipótesis específica

Se formula que:

H0: El proceso de mantenimiento de personal no influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

H1: El proceso de mantenimiento de personal influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

Para determinar la influencia se aplica la prueba de regresión lineal estadística utilizando el programa SPSS Windows, siendo su resultado:

i. Resumen del modelo

Tabla 50

Resumen del modelo de la hipótesis específica

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.974(a)	.948	.947	.12365

a. Variables predictoras: (Constante), Mantenimiento

Fuente: Calculado en SPSS

ii. ANOVA

Tabla 51

ANOVA del modelo de la hipótesis específica

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	19.728	1	19.728	1290.389	.000(a)
	Residual	1.085	71	.015		
	Total	20.813	72			

a. Variables predictoras: (Constante), Mantenimiento

b. Variable dependiente: Desempeño laboral

Fuente: Calculado en SPSS

iii. Coeficientes

Tabla 52

Coeficientes del modelo de la hipótesis específica

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error típ.	Beta	t	
1	(Constante)	.193	.095		2.041	.045
	Mantenimiento	.958	.027	.974	35.922	.000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Fuente: Calculado en SPSS

Dado que el valor de significancia calculado es menor de 0.05 se establece la existencia de la relación significativa.

Por otro lado, el R-cuadrado calculado de 94.8% explica que el proceso de mantenimiento influye en el desempeño laboral.

Dado ello, se aprueba la hipótesis específica alterna formulada.

4.3.2.4. Cuarta Hipótesis específica

Se plantea que:

H0: El proceso de capacitación y desarrollo no influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

H1: El proceso de capacitación y desarrollo influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

Para determinar la influencia se aplica la prueba de regresión lineal estadística utilizando el programa SPSS Windows, siendo su resultado:

i. Resumen del modelo

Tabla 53

Resumen del modelo de la hipótesis específica

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.932(a)	.869	.867	.19603

a. Variables predictoras: (Constante), Desarrollo

Fuente: Calculado en SPSS

ii. ANOVA

Tabla 54

ANOVA del modelo de la hipótesis específica

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	18.085	1	18.085	470.635	.000(a)
	Residual	2.728	71	.038		
	Total	20.813	72			

a. Variables predictoras: (Constante), Desarrollo

b. Variable dependiente: Desempeño laboral

Fuente: Calculado en SPSS

iii. Coeficientes

Tabla 55

Coeficientes del modelo de la hipótesis específica

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error típ.	Beta	t	
1	(Constante)	1.593	.093		17.115	.000
	Desarrollo	.640	.029	.932	21.694	.000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Fuente: Calculado en SPSS

Dado que el valor de significancia calculado es menor de 0.05 se establece la existencia de la relación significativa.

Por otro lado, el R-cuadrado calculado de 86.9% explica que el proceso de desarrollo influye en el desempeño laboral.

Por ello, se aprueba la hipótesis específica alterna formulada.

4.3.2.5. Quinta Hipótesis específica

Se plantea que:

H0: El proceso de evaluación no influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

H1: El proceso de evaluación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

Para determinar la influencia se aplica la prueba de regresión lineal estadística utilizando el programa SPSS Windows, siendo su resultado:

i. Resumen del modelo

Tabla 56

Resumen del modelo de la hipótesis específica

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.923(a)	.853	.851	.20772

a. Variables predictoras: (Constante), Evaluación

Fuente: Calculado en SPSS

ii. ANOVA

Tabla 57

ANOVA del modelo de la hipótesis específica

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	17.750	1	17.750	411.378	.000(a)
	Residual	3.063	71	.043		
	Total	20.813	72			

a. Variables predictoras: (Constante), Evaluación

b. Variable dependiente: Desempeño laboral

Fuente: Calculado en SPSS

iii. Coeficientes

Tabla 58

Coeficientes del modelo de la hipótesis específica

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	1.193	.119		10.042	.000
	Evaluación	.699	.034	.923	20.282	.000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Fuente: Calculado en SPSS

Dado que el valor de significancia calculado es menor de 0.05 se establece la existencia de la relación significativa.

Por otro lado, el R-cuadrado calculado de 85.3% explica que el proceso de Evaluación influye en el desempeño laboral.

Con ello, se aprueba la hipótesis específica alterna formulada.

CONCLUSIONES

1. La gestión del talento humano influye de forma significativa sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna. Este resultado se comprueba en base al valor de significancia calculado menor de 0.05 y un R-cuadrado que explica que la gestión del talento humano influye en un 89.8% sobre el desempeño, estableciendo de este modo que los procesos de personal son claves como una fuente para lograr que los trabajadores logren un mejor rendimiento sobre sus funciones, en términos de producción, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de situaciones, creatividad y realización.
2. El proceso de incorporación influye de forma significativa sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna. Este resultado se debe al valor de significancia menor de 0.05 y un R-Cuadrado de 72.7%, que explica dicha influencia. En este sentido, se logra demostrar que las tareas de investigación y, reclutamiento y selección de personal son actividades claves que pueden mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad.
3. El proceso de incentivos y aplicación influye de forma significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, resultado que se comprueba a partir del valor de significancia

calculado menor de 0.05 y un R-cuadrado que indica que dicho proceso influye en 88.8% sobre el desempeño de los trabajadores de la UGEL. Con ello es posible determinar que tareas como la integración de personas, el diseño de cargos, la descripción y análisis de cargos y, evaluación del desempeño son fundamentales para determinar el desempeño de los trabajadores de la entidad.

4. El proceso de mantenimiento de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, dado el valor de significancia calculado menor de 0.05 y el R-cuadrado que indica que el proceso de mantenimiento de personal puede determinar el 94.8% de variabilidad del desempeño, es decir que las remuneraciones y compensaciones, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones sindicales logran condicionar e incidir sobre el desempeño de los trabajadores.
5. El proceso de capacitación y desarrollo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, según el valor de significancia menor de 0.05 y el R-cuadrado que explica el 86.9% de variabilidad del desempeño a causa de este proceso. En tal sentido, los procesos de capacitación y desarrollo organizacional son determinantes a la hora de determinar el desempeño de los trabajadores de la UGEL.

6. El proceso de evaluación influye de forma significativa sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna. Ello se comprueba según el valor de significancia menor de 0.05 y el R-cuadrado que indica una influencia del 85.3% del proceso de evaluación sobre el desempeño, es decir, los sistemas de información aplicados por la UGEL.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, por medio de su Directora debe de implementar un Plan de Gestión del Talento dirigido a mejorar las competencias del personal sobre su puesto de trabajo, el cual incluya capacitaciones y rotaciones de cargo internas a fin que el trabajador pueda ampliar sus conocimientos sobre la operatividad institucional.
2. La Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, a través del Equipo de Personal y el Responsable Encargado, debe de realizar una evaluación del proceso de selección de personal y elevar sugerencias al Ministerio de Educación a fin de estandarizar ciertos procesos que permitan garantizar con personal calificado, de modo que sea mucho más práctico predecir comportamientos y desempeños adecuados.
3. Por medio del Equipo de Personal, se debe de proponer la implementación de un programa de incentivos y reconocimientos al personal que presente los mejores indicadores de desempeño, tomando en consideración las dimensiones del presente estudio, lo que generará un efecto motivador para que los colaboradores se esfuercen mucho más.
4. Es requerido que se realice una evaluación de los niveles remunerativos y se establezca como propuesta al Ministerio de Economía y Finanzas y al

Ministerio de Educación, el aumento de las partidas presupuestales para mejorar de este modo las condiciones laborales de sus trabajadores, tomando en consideración el grado de toma de decisiones y responsabilidad.

5. Se recomienda que, por medio del Equipo de Personal, se implemente un programa de capacitación dirigido a las diferentes áreas, con una frecuencia trimestral, y de participación obligatoria, que permita a los colaboradores mejorar sus competencias y adecuarse a las nuevas exigencias laborales y legislativas en el ámbito de la educación.

6. Por medio del Equipo de Planificación, se debe de considerar el establecimiento de medidas o indicadores de desempeño para evaluar el cumplimiento de los planes operativos y realizar una correcta retroalimentación que permita mejorarlos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de Términos: Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Blastos. (2005). *Tendencias en las políticas del talento humano*. Bogotá: Fondo de Desarrollo Educativo.
- Bohlander & Snell. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Cengage Learning.
- Burneo. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna – 2017*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Caballana. (2001). *Introducción a la gestión de los recursos humanos*. México: Trillas.
- Cáceres. (2015). *La Gestión del Talen to Humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Loja - Ecuador*. . Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Castellanos & Castellanos. (2010). *El desempeño laboral de los directivos. Procedimiento General para su gestión en Unidades de Ciencia y Técnica en Instituciones de Educación Superior*. Cuba: Contribuciones a la Economía.

- Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano (Vol. 1)*. . DF México: McGrawHill.
- Chiavenato. (2010). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. (2a ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano, Tercera Edición*. Mexico.
- Cuesta. (2002). *Gestión del Conocimiento, Análisis y Proyección de los Recursos Humanos*. La Habana: Academia.
- Del Castillo. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo - 2016*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Empresariales, D. d. (2012).
- Fernández de Tejada. (2010). *Derechos Humanos y Relaciones Laborales*. España: UNED.
- García. (2016). *Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño laboral de los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud(SILAIS) del Municipio de Matagalpa, Año 2015*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Herzberg. (1959). *The Motivation to work*. EEUU: Deusto.
- Herzberg Mausner & Snyderman. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Jericó. (2001). *Gestión del talento humano*. Madrid: Printice Hall. Pearson Educación.

- La Torre. (2011). *La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral*. España: Universidad de Valencia.
- Lora, E. (2010). *Evaluación del Personal Administrativo 2009 - 2010*. México.
- Machaca. (2017). *Relación entre la gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral de los servidores administrativos públicos de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2017*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Martell & Sánchez. (2017). *Relación entre La Gestión del Talento Humano con el Desempeño Laboral de Los Trabajadores de las Empresas del Rubro Textil, Cajamarca, 2017*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Ministerio de Salud. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Lima: MINSA.
- MINSA; ODS; IMS; KFC. (s.f.).
- Orantos, A. (2016). *La excelencia y la sobrevaloración del talento*. España.
- Rpjas & Vílchez. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima*. Lima: Universidad Norbert Wiener.
- Talledo. (2007). *Nuevos paradigmas en la gestión del talento humano*. Madrid: Tetraedro.
- Vanegas, E. (2009). *Glosario de Términos Administrativos*. Colombia.
- Vásquez. (2006). *Estrategias de incorporación de personal en las organizaciones laborales*. Santiago de Chile: UCCH.

APÉNDICE

Apéndice A. Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	Variable	Dimensión	Indicador
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable independiente: Gestión de personal	Incorporación	Investigación
¿Cómo influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna?	Determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.	La gestión del talento humano influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.			Reclutamiento y selección
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Incentivos y aplicación	Integración de personas
• ¿Cómo influye el proceso de incorporación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna?	• Analizar la influencia del proceso de incorporación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.	• El proceso de incorporación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.			Diseño de cargos
• ¿Cómo influye el proceso de incentivos y aplicación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna?	• Medir la influencia del proceso de incentivos y aplicación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.	• El proceso de incentivos y aplicación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.			Descripción y análisis de cargos
					Evaluación del desempeño
• ¿Cómo influye el proceso de mantenimiento de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de	• Evaluar la influencia del proceso de mantenimiento de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de	• El proceso de mantenimiento de personal influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la		Mantenimiento	Remuneraciones y compensaciones
					Beneficios y servicios sociales

Gestión Educativa Local de Tacna?	la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.	Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.		Higiene y Seguridad en el Trabajo	
				Relaciones sindicales	
• ¿Cómo influye el proceso de capacitación y desarrollo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna?	• Establecer la influencia del proceso de capacitación y desarrollo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.	• El proceso de capacitación y desarrollo influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.	Capacitación y Desarrollo	Capacitación	
				Desarrollo Organizacional	
			Evaluación	Sistemas de información	
• ¿Cómo influye el proceso de evaluación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna?	• Medir la influencia del proceso de evaluación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.	• El proceso de evaluación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.	Variable dependiente: Desempeño Laboral	Producción	Cantidad de trabajo
				Calidad	Esmero
				Conocimiento del trabajo	Experiencia en el trabajo
				Cooperación	Relaciones interpersonales
				Comprensión de situaciones	Capacidad de resolución de problemas
			Creatividad	Capacidad de innovar	

METODO Y DISEÑO		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Tipo de investigación:	Básica	Población:	90 trabajadores	Técnica: Encuesta
Diseño de investigación:	No experimental, Transversal	Muestra:	73 trabajadores	Instrumentos: Cuestionario
Nivel de investigación	Explicativa			Tratamiento estadístico: IBM SPSS 25

Apéndice B. Cuestionarios

ESCALA GRÁFICA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

El siguiente cuestionario corresponde a la Escala Gráfica de evaluación del desempeño del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna. Se solicita que marque con una “X” según corresponda a la calificación que se adecúe con mayor aproximación al rendimiento del colaborador a su cargo.

Colaborador: _____

Área: _____

Número	FACTORES:	Apenas aceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Óptimo
1	Producción (calidad de trabajo realizado)	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares	Satisface los estándares	A veces supera los estándares	Siempre supera los estándares
2	Calidad (esmero en el trabajo)	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad superior en el trabajo	Excepcional calidad en el trabajo
3	Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo	Conoce lo suficiente	Conoce más de lo necesario	Conoce todo el trabajo
4	Cooperación (relaciones interpersonales)	Colabora poco	No colabora	Colabora normalmente	Buen espíritu de colaboración	Excelente espíritu de colaboración
5	Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Buena capacidad de intuición	Excelente capacidad de intuición
6	Creatividad (capacidad de innovar)	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas	Algunas veces presenta ideas	Casi siempre tiene ideas excelentes	Siempre tiene ideas excelentes
7	Realización (capacidad de hacer)	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar	Razonable capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Excelente capacidad de realización

Muchas gracias

Evaluación de la Gestión del Talento Humano

El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar su percepción respecto a la gestión del talento humano aplicada en la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna. Marque con una “X” según corresponda:

Edad: _____ Sexo: _____

Área: _____

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en
desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Dimensión	Indicador	Nº	Pregunta	1	2	3	4	5
Incorporación	Investigación	P1	La UGEL Tacna se preocupa por realizar investigación en el mercado laboral que permita captar nuevos talentos a la Institución					
	Reclutamiento y selección	P2	El proceso de reclutamiento de personal es realizado de forma transparente y es pública.					
		P3	El proceso de reclutamiento de personal respeta los requisitos exigidos por el puesto de trabajo					
Incentivos y Aplicación	Integración de personas	P4	La UGEL Tacna promueve la cooperación y el trabajo en equipo entre sus miembros para los nuevos trabajadores.					
		P5	La UGEL Tacna desarrolla programas de inducción que permiten que el nuevo colaborador se integre de manera eficaz a su puesto de trabajo.					
	Diseño de cargos	P6	La UGEL Tacna cuenta con un manual de funciones claramente definido					
		P7	Las jerarquías organizacionales están claramente delimitadas.					
	Descripción y análisis de cargos	P8	La UGEL Tacna realiza una medición y actualización de los contenidos de los diseños de cargos a fin que sean acordes a las exigencias del contexto.					
	Evaluación del desempeño	P9	La UGEL Tacna promueve la importancia de la evaluación del					

			desempeño como una política para mejorar el rendimiento de los trabajadores.						
		P10	La evaluación del desempeño se realiza en base a las funciones de cada puesto de trabajo.						
Mantenimiento de Personal	Remuneraciones y compensaciones	P11	Las remuneraciones que ofrece La UGEL Tacna son justas en función de la labor desarrollada						
		P12	La UGEL Tacna cumple con el pago a tiempo de la remuneración acordada.						
	Beneficios y servicios sociales	P13	La UGEL Tacna cumple con el pago de los beneficios según ley.						
	Higiene y seguridad en el trabajo	P14	El lugar de trabajo cuenta con las condiciones físicas necesarias para asegurar mi integridad.						
		P15	La UGEL Tacna me brinda las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.						
	Relaciones sindicales	P16	La UGEL Tacna me ofrece estabilidad laboral						
		P17	La UGEL Tacna logra asegura una comunicación para la resolución de conflictos internos.						
Capacitación y Desarrollo	Capacitación	P18	La UGEL Tacna ejecuta programas de capacitación para asegurar la mejora de las competencias del personal.						
		P19	Las capacitaciones impartidas se dirigen a las funciones del puesto de trabajo.						
	Desarrollo Organizacional	P20	La UGEL Tacna promueve políticas para que los trabajadores puedan hacer línea de carrera.						
		P21	Se promueve la mejora de las capacidades del personal como medida para que la entidad pueda mejorar su rendimiento organizacional.						
Evaluación	Sistemas de información	P22	La UGEL Tacna cuenta con sistemas de información que permiten agilizar la labor de los trabajadores.						
		P23	La UGEL Tacna cuenta con sistemas que permiten realizar un control sobre el cumplimiento de las metas organizacionales. (Productividad)						

Muchas gracias



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

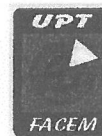
I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Humancosta Corp, ROBERO SANCHEZ
 1.2. Grado Académico: MAESTRO
 1.3. Profesión: INGENIERO COMERCIAL
 1.4. Institución donde labora: UPT
 1.5. Cargo que desempeña: DIRECTOR ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL
 1.6. Denominación del Instrumento: Encuesta - Cuestionario
 1.7. Autor del instrumento: Rocio Yovany Huaman Castro
 1.8. Escuela Profesional: Ingeniería Comercial

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malos	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				✓	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				✓	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				✓	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						249.



III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 80%

3.2. Opinión: FAVORABLE ~~_____~~ DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

Tacna,

Firma



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

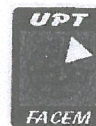
I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Amelia Mamani Huanca
 1.2. Grado Académico: DOCTORA
 1.3. Profesión: INGENIERO
 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna
 1.5. Cargo que desempeña: Docente
 1.6. Denominación del Instrumento:
Encuesta - Cuestionario
 1.7. Autor del instrumento: Rocio Yovany Huamani Castro
 1.8 Escuela Profesional: Ingeniería Comercial

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				✓	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				✓	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				✓	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL		24p.				



III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 80%

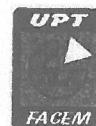
3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR

NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: _____

Tacna,

Firma



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Mg. Wilfredo Velasquez Yupanqui
 1.2. Grado Académico: Magister
 1.3. Profesión: Licenciado en Administración
 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna
 1.5. Cargo que desempeña: Docente
 1.6. Denominación del Instrumento:
Encuesta - Cuestionario
 1.7. Autor del instrumento: Rocío Yanny Huamani Castro
 1.8. Escuela Profesional: Ingeniería Comercial

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL					24	



III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 24

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR

NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: _____

Tacna, 03 DE MAYO DEL 2019

Firma

WILFREDO VELÁSQUEZ YUPANQUI
DNI: 00419188