



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DEL COMANDO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO,
SAN BORJA – 2021

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA

LUSBENIA GROVAS MOLINA
ORCID: 0000-0002-7930-3914

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE
ORCID: 0000-0003-0128-0123

LINEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, JUNIO DE 2022

DEDICATORIA

A mi madre y hermanas por apoyarme incondicionalmente a lo largo de mi carrera, ellos son y serán siempre mi mayor fortaleza para seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

La investigación se desarrolló con mucho esfuerzo y dedicación, siendo posible gracias al apoyo incondicional de los docentes de la Universidad, quienes dieron lo mejor de su tiempo y conocimientos para cooperar en mi desarrollo profesional. Finalmente, un especial agradecimiento a mi asesor el Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe por las enseñanzas durante las sesiones de clases, por su paciencia al explicar los temas y seguimiento continuo en el desarrollo de la investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática.....	15
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	21
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico.....	22
1.4 Limitaciones de la investigación.....	23
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios.....	25
2.2 Desarrollo de las bases teóricas científicas.....	33
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	53
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	57
3.2 Población y muestra.....	58
3.3 Hipótesis.....	60
3.4 Variables – Operacionalización.....	61
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	63
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados.....	64
3.7 Análisis estadístico e interpretación de datos.....	66
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento.....	69
4.1.1 Análisis de fiabilidad.....	70
4.2 Resultados descriptivos de las variables.....	72
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones.....	74
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	82
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	83
4.6 Procedimientos correlacionales.....	84

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones.....	90
5.2	Conclusiones.....	93
5.3	Recomendaciones.....	95

REFERENCIAS**ANEXOS**

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Distribución de la población de trabajadores del comando de personal del ejército, San Borja – 2021.
Tabla 2	Cuadro de operacionalización de la variable gestión del talento humano.
Tabla 3	Cuadro de operacionalización de la variable desempeño laboral.
Tabla 4	Ficha técnica del cuestionario de la variable gestión del talento humano.
Tabla 5	Ficha técnica del cuestionario de la variable desempeño laboral.
Tabla 6	Escala de valoración de alfa de Cronbach.
Tabla 7	Escala de correlación de Rho de Spearman.
Tabla 8	Resultados de validación del cuestionario de gestión del talento humano.
Tabla 9	Resultados de validación del cuestionario del desempeño laboral.
Tabla 10	Análisis de fiabilidad del instrumento de gestión del talento humano.
Tabla 11	Resultados de fiabilidad de las dimensiones de la variable gestión del talento humano.
Tabla 12	Análisis de fiabilidad del instrumento del desempeño laboral.
Tabla 13	Resultados de fiabilidad de las dimensiones de la variable desempeño laboral.
Tabla 14	Análisis descriptivo de la variable gestión del talento humano.
Tabla 15	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión selección de personas.
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión evaluación de personas.
Tabla 18	Análisis descriptivo de la dimensión compensación de personas.
Tabla 19	Análisis descriptivo de la dimensión desarrollo de personas.
Tabla 20	Análisis descriptivo de la dimensión calidad de trabajo.
Tabla 21	Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo.
Tabla 22	Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.
Tabla 23	Análisis descriptivo de la dimensión eficacia.
Tabla 24	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.
Tabla 25	Resultado de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral.

Tabla 26	Resultados de correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.
Tabla 27	Resultado de correlación entre la selección de personas y el desempeño laboral.
Tabla 28	Resultado de correlación entre la evaluación de personas y el desempeño laboral.
Tabla 29	Resultado de correlación entre la compensación de personas y el desempeño laboral.
Tabla 30	Resultado de correlación entre el desarrollo de personas y el desempeño laboral.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Compensaciones financieras y no financieras.
- Figura 2 Análisis descriptivo de la variable gestión del talento humano.
- Figura 3 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.
- Figura 4 Análisis descriptivo de la dimensión selección de personas.
- Figura 5 Análisis descriptivo de la dimensión evaluación de personas.
- Figura 6 Análisis descriptivo de la dimensión compensación de personas.
- Figura 7 Análisis descriptivo de la dimensión desarrollo de personas.
- Figura 8 Análisis descriptivo de la dimensión calidad de trabajo.
- Figura 9 Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo.
- Figura 10 Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.
- Figura 11 Análisis descriptivo de la dimensión eficacia.
- Figura 12 Análisis descriptivos de los resultados de la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.
- Figura 13 Diagrama de dispersión de las variables gestión del talento humano y desempeño laboral.

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DEL COMANDO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO,
SAN BORJA – 2021**

LUSBENIA GROVAS MOLINA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo de la investigación es determinar el nivel de relación entre las variables gestión del talento humano y desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja. La importancia de la investigación radica en la contribución al conocimiento de uno de los factores más importantes de la administración, brindando enfoques actuales para el buen desenvolvimiento a fin de lograr objetivos en el ámbito administrativo. La investigación es de tipo básica, nivel correlacional, enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de corte transversal con una muestra de 109 colaboradores. Se aplicaron instrumentos para cada variable, considerando 35 ítems para el cuestionario gestión del talento humano y 36 ítems para el cuestionario de desempeño laboral, los cuales fueron validados por expertos metodólogos de la Universidad Autónoma del Perú. Asimismo, se corroboró una fiabilidad de 0.962 para el primer cuestionario y 0.969 el segundo cuestionario. Por otro lado, se obtuvo un resultado de correlación Rho de Spearman de 0.352, con un nivel de sig. = 0.000, concluyendo que tiene una relación positiva media entre ambas variables. Finalmente, se recomienda implementar una oficina de gestión del talento humano y contar con personal especialista en el tema encargado de orientar sobre este proceso.

Palabras clave: gestión, proceso, talento humano.

**MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AND JOB PERFORMANCE OF
TECHNICIANS AND NON-COMMISSIONED OFFICERS OF THE ARMY
PERSONNEL COMMAND, SAN BORJA - 2021**

LUSBENIA GROVAS MOLINA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of the research is to determine the level of relationship between the variables human talent management and job performance of the technicians and non-commissioned officers of the Army Personnel Command, San Borja. The importance of the research lies in the contribution to the knowledge of one of the most important factors of the administration, providing current approaches for the good development in order to achieve objectives in the administrative field. The research is of a basic type, correlational level, quantitative approach, non-experimental and cross-sectional design with a sample of 109 collaborators. Instruments were applied for each variable, considering 35 items for the human talent management questionnaire and 36 items for the job performance questionnaire, which were validated by expert methodologists from the Autonomous University of Peru. Likewise, a reliability of 0.962 was confirmed for the first questionnaire and 0.969 for the second questionnaire. On the other hand, a Spearman's Rho correlation result of 0.352 was obtained, with a level of sig. = 0.000, concluding that there is an average positive relationship between both variables. Finally. It is recommended to implement a human talent management office and have specialist personnel in charge of guiding this process.

Keywords: management, process, human talent.

INTRODUCCIÓN

En la tesis titulada *Gestión del talento humano y desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021*, se evidencia la importancia de las personas para las organizaciones, en este sentido, es preciso mencionar que el personal se ha convertido en el mayor patrimonio de las organizaciones ya que en la era actual de la innovación y el conocimiento desempeñan roles esenciales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La gestión del talento humano surge como respuesta a las necesidades sociales en los años 90 principalmente en Europa y Estados Unidos, en dicha época se produjo el auge de los recursos humanos puesto que muchos se preparaban para convertirse en expertos en el área donde se desempeñaban y exigiendo a las empresas a comprometerlos y buscar su máximo rendimiento.

El análisis de la realidad problemática evidencia las deficiencias en la gestión del talento humano que afectan a la institución puesto que no se gestiona correctamente al personal, la delegación de funciones es inadecuada y afecta al desempeño laboral. Finalmente, para dar solución a esta problemática se proponen estrategias de solución estableciendo objetivos y metas, así como también potenciar a sus colaboradores en el aspecto personal y profesional.

En la investigación el problema general es ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021?

El objetivo general es de la investigación es determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja – 2021.

Asimismo, la hipótesis alterna se formula debido a la existencia de la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja – 2021.

Mediante los datos obtenidos de la muestra se comprobó la existencia de correlación entre ambas variables siendo una correlación positiva media. Por otro lado, esta investigación está compuesta por cinco capítulos, a continuación, se detallan la estructuración y desarrollo de cada capítulo:

En el capítulo 1, se realiza la formulación de problema a investigar que comprende la descripción de la realidad problemática, así como también la definición de la justificación e importancia de la investigación, el planteamiento de objetivos y finalmente la existencia de limitaciones dadas durante el proceso de desarrollo.

En el capítulo 2, se desarrolla el marco teórico que abarca la recopilación de antecedentes nacionales e internacionales referente al tema de estudio, así como también la descripción de los conceptos de la terminología de ambas variables.

En el capítulo 3, se desarrolló el marco metodológico correspondiente al diseño y tipo de investigación en el cual se detalló la población aplicada y la descripción de la hipótesis, posterior a ello la operacionalización de ambas variables de estudio, así como también la especificación de la técnica y el método aplicado, se describen los instrumentos utilizados, finalmente la estadística descriptiva como inferencial.

En el capítulo 4, se describe el análisis y la explicación de los resultados obtenidos, la descripción de instrumentos validados, el análisis de la fiabilidad, los resultados descriptivos de ambas variables y sus respectivas dimensiones, finalmente la elaboración de procedimientos correlacionales.

En el capítulo 5, se detallan las discusiones de los resultados comparándolas con los obtenidos por otros investigadores, asimismo, se desarrolló las conclusiones

de investigación que da cumplimiento de los objetivos planteados y finalmente, se formular las recomendaciones que dan solución al problema estudiado.

Finalmente, se evidencian las referencias utilizadas y que apoyaron a explicar las variables estudiadas, asimismo, se ponen al alcance los anexos aplicados en el estudio.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

La gestión del talento humano es entendida como el conjunto de políticas y prácticas que son necesarios para la dirección de temas administrativos relacionados con las personas, entendiéndose como los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y remuneraciones, estos aspectos influyen en el desempeño del personal permitiendo el desarrollo óptimo dentro de las organizaciones.

Hoy en día la gestión del talento humano ha ido tomando relevancia debido a que se ha convertido en el mayor patrimonio de las organizaciones puesto que, en la era actual de la innovación y del conocimiento las organizaciones desempeñan roles esenciales, pero más aún las personas que la integran siendo el recurso más valioso en la organización, por ello se necesita enfocarla hacia un ser humano apreciado y admitido como ente participativo ya que son generadores de conocimientos y aprendizajes. El desempeño laboral en las organizaciones en su mayoría resulta deficiente debido a que muchas entidades no gestionan de manera adecuada a su personal principalmente decayendo en cuanto especializaciones y capacitaciones a sus colaboradores, enfocándose en la mano de obra barata, cabe indicar que las organizaciones se dieron con la verdad que, lo que impulsa su éxito son el talento y las habilidades desarrolladas por parte de sus colaboradores.

En el contexto mundial, el campo empresarial de la gestión del talento humano ha experimentado grandes cambios después del desarrollo económico, así como la mejora en las tendencias administrativas de acuerdo con su concepción y valoración desde su visión operativa. La administración del talento humano ha evolucionado a medida del paso del tiempo gracias a las interrelaciones que se dieron a inicios de la revolución industrial, hoy en día no es fácil encontrar personal con las competencias necesarias lo cual esta cifra ha ido creciendo constantemente, por tal razón la escasez

del talento ha aumentado a su nivel más elevado en los últimos 12 años. Según el informe del Foro Económico Mundial (2017) publicado en el diario *El País* se menciona que de los 130 países fueron analizados respecto a esta gestión, solo 25 países aprovechan el 70% del talento de sus colaboradores y 14 países se encuentran por debajo del 50%. Por otro lado, en el diario Cinco Días (2021) se indica que los esfuerzos por desarrollar el potencial de las personas están quedando cortos debido a la ineficacia en el desarrollo de las habilidades futuras, advirtiendo que no se trata de un déficit en la educación, sino que no logran formarse en competencias necesarias a su llegada al mercado. No obstante, los países mejor encaminados a este logro son algunos países europeos tal como es Finlandia, Dinamarca, Noruega, Eslovenia y Suiza, después de ello Estados Unidos y Alemania. En la actualidad, es de conocimiento que las empresas invierten más en plataformas y herramientas de aprendizaje a fin de desarrollar el talento humano.

A nivel de América Latina, se puede mencionar que las empresas son gestionadas por personas que no posee el liderazgo, sin embargo, algunos países se han logrado posicionar como es el caso de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Ecuador, los cuales se han visto obligados a implementar la gestión del talento humano dentro de sus organizaciones mediante la aplicación de estrategias de seguimiento, compensación y capacidad de retención de los colaboradores, trayendo consigo resultados positivos hacia la obtención de metas, esto muestra que el uso de los elementos estratégicos en la organización así como la consideración de enfoques estratégicos y tendencias actuales son determinantes para el logro de la efectividad empresarial. En el informe del diario Cinco Días (2021) se menciona que los países de México, Panamá y Perú la gestión del talento humano se encuentra en constante proceso de adaptación a las realidades específicas de cada organización,

actualmente las empresas en su mayoría se encuentran listas para gestionar el talento humano con un enfoque estratégico que ayuden a definir con claridad los objetivos que llevarán a la mejora de la organización buscando adaptarse a las necesidades de su entorno, por ello se encuentran en constantes asesorías con personal especializado para dar inicio a los procesos de implementación de este proceso.

A nivel nacional, en el Perú las tendencias de la globalización se revelan desde los años 90 como consecuencia de la apertura hacia el mundo exterior, dicha acción benefició a la evaluación de políticas económicas en las empresas y originó diversos cambios en sus procesos, actualmente el desarrollo humano no es favorable en el país ya que aún no se ha alcanzado el nivel de desarrollo adecuado lo cual se debe a la falta de presupuesto y de enfoque en la educación sumándose a ello la informalidad, en consecuencia las organizaciones se esfuerzan por buscar formas innovadoras de cómo gestionar a sus colaboradores, de acuerdo a las cifras del Instituto Nacional de Estadística e informática (2015) el 73% de los empleos son informales, el 87% de los expertos en recursos humanos consideran que el problema principal que afrontan las organizaciones es la falta de compromiso, por ello las organizaciones proponen contar con plan de carreras profesionales para sus colaboradores enfocándose en la captación del talento joven.

En el ámbito local, las entidades públicas como las Fuerzas Armadas son grandes gestores del capital humano; sin embargo, se da con la realidad que la gestión del capital humano es impulsada por la falta de personal sin tener en cuenta que las personas son el recurso más importante. Actualmente la institución viene atravesando procesos transformacionales para adaptarse a la situación actual y a los nuevos roles estratégicos, lo cual no logran desarrollarse de manera óptima en estos

procesos, por ello se desarrolló la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército en el cuartel general del Ejército - San Borja.

El Ejército del Perú es el órgano de ejecución del Ministerio de Defensa, está encargado de la defensa territorial del país, adicionalmente participa en tareas de asistencias de desastres y misiones de paz internacionales. Frente a la problemática, se evidenció la existencia de deficiencias en diversos aspectos de la gestión del talento humano lo que influye en el desempeño del personal que labora en dicha Institución, por lo que no se encuentran adecuadamente preparados para desempeñar los cargos y lamentablemente no se le da la importancia para mejorar la gestión.

Entre los problemas observados, se evidencia que la gestión del talento humano no se lleva a cabo como un proceso primordial, sino por cumplimiento a las normas establecidas, por ello no se evalúa de manera minuciosa la integración del talento humano desde la fase de selección, sumándose a ello la carencia de evaluación del desempeño al personal militar lo que impide la identificación de sus fortalezas y debilidades. La falta de incentivos es otro de los factores que influyen directamente en el comportamiento de cada colaborador puesto que, en su mayoría desarrollan trabajos fuera del horario lo que genera desmotivación y estrés laboral, finalmente, el comando de personal del ejército no plantea estrategias para optimizar el desarrollo de su personal siendo mínima las capacitaciones lo que limita el desempeño en el cumplimiento de sus labores.

El desempeño laboral es la fortaleza más importante de las organizaciones, en ese sentido, en la Institución donde se realiza la investigación muchos de los colaboradores no se desempeñan de manera óptima en sus puestos debido a que en

su mayoría el personal de técnicos y suboficiales son asignados a puestos que no van acorde a su especialidad lo que conlleva a la insatisfacción y estrés laboral. Por otro lado, el personal no se compromete como equipo para el cumplimiento de un determinado objetivo, así como también los responsables en su mayoría no hacen cumplir las actividades programadas dejándose llevar por la rutina, finalmente, y no menos importante es mencionar que existe mucha burocracia lo que impide desarrollar las actividades de manera sencilla y lograr un resultado eficaz.

En cuanto a la selección de personas, no se lleva adecuadamente el proceso de selección del personal de técnicos y suboficiales para ocupar los puestos evadiendo algunos criterios fundamentales como son la especialidad desarrollada durante la fase de preparación, en oportunidades estos problemas suscitan por falta de profesionalismo (amistades, familiaridad, coimas, etc.).

En cuanto a la evaluación de personas, el comando de personal del Ejército por lo general no realiza la evaluación de desempeño al personal lo cual impide identificar las y debilidades. Este aspecto es fundamental ya que de esta manera se proponen alternativas de mejora para un mejor desempeño del personal.

En cuanto a compensación de personas, en la institución existe carencia de incentivos al personal, lo cual actúa directamente en el comportamiento de los colaboradores influyendo sobre la motivación y el nivel de satisfacción de estos, es decir, carga laboral, muchas horas de permanencia en el centro de trabajo, estrés laboral.

En cuanto al desarrollo de personas, con frecuencia se retrasan en las actividades programadas en la institución, debido a que no han recibido la capacitación correspondiente para el desempeño en su puesto y como consecuencia existen pocas probabilidades de que sus labores se cumplan de manera óptima.

En cuanto a calidad de trabajo, muchos colaboradores de la institución no se encuentran preparados para desempeñar puestos que no sean asignados según la especialidad estudiada, lo que incide en el bajo rendimiento de sus labores y la insatisfacción laboral, por ende, la organización no da resultados positivos.

En cuanto al trabajo en equipo, en oportunidades el personal no se compenetra como equipo para el cumplimiento de un determinado objetivo lo que hace ineficaz la ejecución de la tarea.

En cuanto a la eficiencia, los responsables (jefes) en su mayoría no hacen cumplir las actividades programadas dejándose llevar por la rutina lo que dificulta cumplir con los objetivos propuestos.

En cuanto a la eficacia, en la institución existe mucha burocracia impidiendo que varias de sus actividades sean realizadas de manera sencilla, lo cual dificulta el desarrollo de las actividades.

En consecuencia, respecto a lo descrito anteriormente, se concluye que la gestión del talento humano repercute directamente en el desempeño laboral del personal, por ello aplicar este proceso correctamente es fundamental para el funcionamiento óptimo y la continuidad del éxito en las organizaciones, cabe recalcar que la mala planificación de la gestión del talento trae consigo un impacto negativo inmediato en las políticas de gestión y funcionamiento de la organización.

La investigación tiene como propósito perfeccionar los procesos de la gestión del talento humano a fin de fortalecer el trabajo corporativo y de esta manera mejorar el desempeño de los colaboradores ya que hoy en día existen deficiencias en los procesos de selección del personal para ocupar los puestos por lo que no se consideran ciertos aspectos como la especialidad desarrollada en cuanto a la carrera estudiada en la etapa de formación.

Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la selección de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021?

¿Qué relación existe entre la evaluación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021?

¿Qué relación existe entre la compensación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021?

¿Qué relación existe entre el desarrollo de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021?

1.2. Justificación e importancia

La investigación tiene como importancia mejorar el desarrollo de las capacidades y habilidades de los individuos en las diferentes organizaciones ya sean públicas o privadas considerando que el personal es el pilar fundamental de la organización, tiempo atrás el talento humano no se ha ido reconociendo en su verdadera dimensión tomando en cuenta la planificación, organización, dirección y control. Estos aspectos hacen posible el desarrollo adecuado del desempeño de las personas, por ende, esta investigación se enfoca en optimizar tanto el desarrollo personal como laboral.

Justificación teórica. La investigación brinda información actualizada relacionado a la gestión del talento humano y desempeño laboral en las

organizaciones que ayude a desarrollar futuras investigaciones relacionadas con ambas variables. El desarrollo de la gestión del talento humano se enfocó en base a la teoría propuesta por Chiavenato (2009) y el desempeño laboral se desarrolló en base a los aportes considerados por Chiavenato (2007).

Justificación práctica. Se desarrolla al evidenciarse la existencia de diversas deficiencias respecto al proceso de la gestión del talento humano en las organizaciones, los mismos que repercuten en el desempeño laboral de los colaboradores de dicha institución. Respecto a esta problemática se proponen recomendaciones, los cuales son detallados en un plan de acción lo que permitirá que la Institución mejore su proceso de gestión del talento humano.

Justificación metodológica. El estudio propone dos instrumentos que pone de conocimiento de la comunidad académica, estos cuestionarios fueron validados por jueces expertos en la materia y pasaron por una prueba de confiabilidad.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja – 2021.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre la selección de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.

Determinar la relación entre la evaluación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja – 2021.

Determinar la relación entre la compensación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja – 2021.

Determinar la relación entre el desarrollo de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja – 2021.

1.4. Limitaciones de la investigación

Al efectuar la investigación se encontraron diversas dificultades que son detallados a continuación:

Limitaciones relacionadas a los antecedentes

Las investigaciones con ambas variables y en el mismo rubro a desarrollar son escasas, ya que se ha encontrado diversas tesis, revistas, artículos científicos, etc., con las mismas variables, pero no en el mismo rubro.

Limitación social

Debido al aislamiento social que atraviesa la comunidad peruana, es complicado acceder directamente al algún tipo de información que pueda brindar la Institución.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes internacionales

Cajape y Zambrano (2019) en su tesis titulada *La gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Carvagu S.A.*, elaborada con el objetivo de establecer el nivel de relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la empresa. este estudio cuenta con un diseño no experimental tomando como muestra a 104 colaboradores. En sus conclusiones se sustenta la importancia de la gestión en el departamento del recurso humano con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa, puesto que, esta área es encargada de seleccionar y contratar al personal adecuado para cada puesto a desempeñar, así como su posterior retención de colaboradores eficaces mediante estrategias que permitan motivar en el óptimo cumplimiento de sus funciones fomentando el compromiso con la organización. Por otro lado, se determinó que, en cuanto a la gestión del talento es importante optimizar ciertos aspectos a fin de buscar mejoras, asimismo se evidenció que la organización debería proporcionar flexibilidad en cuanto a los horarios establecidos, así como el desarrollo de capacitaciones a sus colaboradores a fin de promover el desarrollo profesional de su personal. Finalmente, la gestión del talento es importante dentro de las organizaciones debido a que tienen una relación con los procesos que ayudan al desarrollo empresarial a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Sarmiento (2017) en su tesis titulada *Relación de la gestión del talento y el desempeño laboral del personal del área central de la Universidad Central*, elaborada con el objetivo de identificar el nivel de relación que presenta la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Universidad con la finalidad de mejorar el rendimiento en sus colaboradores mediante el planteamiento de propuestas de

mejora. El estudio se realizó con un diseño experimental considerando como muestra a un total de 602 colaboradores. En sus conclusiones se evidencia que el 83% de los servidores consideran que el modelo de evaluación aplicada no va en relación con las funciones con el puesto de trabajo que cada uno viene desempeñando, lo que no ha permitido el desarrollo del potencial de cada uno de los colaboradores. Asimismo, se concluyó, que el 80% de los trabajadores se encuentran insatisfechos con la evaluación del desempeño realizado y el 93% de los encuestados indican que el subsistema de evaluación de desempeño no aporta a la gestión institucional ni al desarrollo profesional de los trabajadores. Finalmente, en la investigación analizada existe un alto porcentaje de insatisfacción en relación con la evaluación de desempeño debido a que los servidores lo perciben como un elemento de sanción y no de mejoramiento, también se observa que las debilidades son inherentes al subsistema de evaluación del desempeño del personal, concluyendo de esta manera el análisis del estudio realizado sobre la gestión del talento humano en relación con el desempeño del personal administrativo.

Chango (2019) en su tesis titulada *Gestión del talento humano y su incidencia en la en la rotación del personal de la empresa Grancomar S.A.* se tuvo como objetivo determinar el nivel de incidencia que tiene la gestión del talento humano en la alta rotación del personal operativo. Este estudio se realizó con un diseño metodológico d mixto considerando una muestra de 32 colaboradores. Dentro de sus conclusiones se evidencia que los procesos de selección y contratación de su personal no se realizan de manera adecuada, pues solo se enfocan en la necesidad de cubrir los puestos evadiendo así la inducción acerca de los objetivos a alcanzar, sumado a ello la ausencia en cuanto a beneficios y reconocimientos al personal lo que causa la alta rotación de colaboradores en la empresa. Asimismo, se determinó que los

colaboradores no se sienten comprometidos ni identificados con la empresa ya que existe un gran desconocimiento respecto a los objetivos organizacionales, por ende, causa un gran interés en los colaboradores, asimismo, consideran agobiantes a las jornadas laborales indicando que las condiciones de trabajo no son favorables dentro de la empresa, ello ocasiona un alto grado de desinterés al momento de realizar sus labores. Finalmente, la empresa será beneficiada con dicha investigación buscando desarrollar las condiciones personales y profesionales dentro de la empresa, buscando fortalecer la gestión del talento humano, ya que en la actualidad es un proceso primordial que genera competitividad de las empresas en el mercado.

Valencia (2018) en su tesis *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito*, desarrollada con el objetivo de describir la realidad que enfrentan las Pymes actualmente. La investigación se desarrolló en base a un diseño no experimental, tomando como muestra a un total de 117 colaboradores. Dentro de sus conclusiones se determinó que la fase de selección de los futuros integrantes de la organización es desarrollada por personal que carecen de capacitaciones, teniendo como resultado un ineficiente proceso en cuanto a selección ya que las entrevistas durante el proceso se dan mediante preferencias personales lo que lo hacen inútiles para el desarrollo organizacional correcto puesto que, el personal contratado carece de conocimientos para desempeñarse adecuadamente.

Mancheno y Correa (2018) en su tesis titulada *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los servidores de la Universidad Técnica de Machala*, desarrollada con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de los servidores de la universidad a través de una adecuada gestión del talento humano,

con la finalidad de mejorar su rendimiento. El estudio se desarrolló con un diseño no experimental y una muestra de 273 personas. En sus conclusiones se determina que el proceso de inducción en la Institución no es realizado de manera efectiva, ya que el 69% de los encuestados señalan que no recibieron información sobre orientación al trabajo ni funciones que debían cumplir en el proceso de su ingreso a la institución. Por otro lado, no cuenta con un programa de inducción que brinde al personal la información necesaria para su mejor adaptación y con ello disminuir la tensión y el nerviosismo que tiene el nuevo servidor. En base a la evaluación del desempeño tiene como beneficio medir la gestión dentro de la institución y con ello realizar las correcciones necesarias en cuanto a la formación y las capacitaciones que debe darse al personal, por otro lado, se encontraron datos que determinan que en muchos casos no se toman al 100% las actividades que realiza el servidor dentro de la Institución dando como respuesta que no se pueden tener la información con datos efectivos para realizar las correcciones para mejorar el rendimiento del personal. Finalmente, se determina que no existe un plan de carrera en los colaboradores de la Institución lo que conlleva a la desmotivación y la limitación en su capacidad de ascenso de colaboradores, por lo que se sugiere un cambio interno en la Institución a fin de generar y promover nuevas oportunidades y ascensos en sus colaboradores, en ese sentido, es importante gestionar el talento correctamente debido a que de ello depende el éxito de la organización ya que contar con trabajadores comprometidos y de alta calidad es única ventaja competitiva que tiene una organización frente a otras.

Antecedentes nacionales

Campos y Torres (2021) en su tesis *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el personal de enfermería de la unidad de cuidados intensivos adultos del hospital Nacional Dos de Mayo, 2019*, desarrollada con el objetivo de establecer la

incidencia entre la gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de enfermería con la finalidad mejorar el rendimiento entre sus colaboradores. El estudio presenta un diseño no experimental y considera una muestra de 32 personas del área de enfermería. En sus conclusiones se demostró que la gestión del talento humano se relaciona moderadamente con el desempeño laboral ($\rho=0.433$; $\text{Sig.}=0.000$). Por otro lado, se determinó que existe la relación positiva ($\rho=0.688$; $\text{Sig.}=0.000$) entre la dimensión desarrollo de personas y la variable desempeño laboral, vale decir que sí existe una relación entre la dimensión y la variable en estudio. Asimismo, se determinó que existe una relación positiva buena ($\rho=0.694$; $\text{Sig.}=0.000$) entre la capacitación de personas y la variable desempeño laboral, es decir que a niveles altos de capacitación de personas niveles altos de óptimo desempeño en el personal. Finalmente, la gestión del talento humano es importante por lo que incide directamente en el desarrollo del personal, puesto que para realizar un trabajo de manera efectiva se requiere de colaboradores preparados, es una labor que se debe mejorar día a día para obtener resultados positivos.

Torres (2020) en su tesis *Gestión del recurso humano y desempeño laboral de los trabajadores del servicio de Urología Hospital Policía Nacional del Perú Luis Nicasio Sáez 2019*, realizada con el objetivo de identificar la correlación de la gestión del talento y el desempeño de los colaboradores del servicio de urología con la finalidad de optimizar su rendimiento por medio de propuestas de mejora. Esta investigación presenta un diseño no experimental y una muestra conformada por 50 colaboradores del servicio de urología. En sus conclusiones se determinó que la gestión del talento humano influye de manera significativa sobre el desempeño laboral de los colaboradores ($\rho=0.491$; $\text{Sig.}=0.001$), es decir se encuentra una relación significativa positiva y moderada. Por otro lado, en cuanto a la evaluación de

desempeño influye de manera significativa en el desempeño laboral de los colaboradores del hospital considerando un valor de significancia 0.029 y un coeficiente rho de Spearman de 0.309. Se logra demostrar que las actividades de evaluación de personal son claves para la mejora en el desempeño de los colaboradores de la entidad. Asimismo, la dimensión gestión de incentivos y la variable desempeño laboral no se relacionan de manera significativa, según el valor de significancia de 0.170 y un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.197, es decir, se acepta la hipótesis nula, en tal sentido, la gestión de incentivos y el desempeño laboral no son determinantes al momento de llevar a cabo un trabajo. Finalmente, las capacitaciones cumplen un rol importante en las organizaciones ya que de ello depende el desarrollo óptimo de los colaboradores sean empresas públicas o privadas para de esta manera poseer personal eficiente que cumplan con todos los requerimientos de cada puesto a desempeñar.

Alcántara et al. (2019) en su tesis *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal del estado mayor del Comando de Educación y Doctrina del Ejército – Chorrillos – 2019*, realizada con el objetivo de establecer el nivel de correlación entre la gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de estado mayor. Este estudio presenta un diseño no experimental teniendo como muestra un total de 94 colaboradores. En sus conclusiones se determinó que la gestión del talento humano y desempeño laboral tiene una relación prácticamente nula con una correlación de 0.054 y significancia de 0.064, identificándose que no existe una adecuada gestión del talento, asimismo, el departamento de personal no cuenta con una sección de gestión del talento humano donde se debe ver las condiciones de trabajo, capacitaciones y productividad del personal, ya que es responsabilidad de la institución intervenir en las acciones a fin de cumplir los

objetivos propuestos. Por otro lado, se determinó que la correlación existente entre la gestión del talento humano y rendimiento y productividad de los colaboradores no existe pues el nivel de significancia es 0.104, donde se acepta la hipótesis nula; es decir, el cumplimiento de metas no depende de un tipo de gestión necesariamente si no que cada individuo es responsable de su desempeño, asimismo, se detectó que existen problemas en el cumplimiento de objetivos en los tiempos establecidos por la entidad debido a las deficiencias en el desempeño del personal. Finalmente, el nivel de correlación entre la gestión del talento humano y las condiciones personales de los colaboradores es nulo en base al valor de coeficiente de correlación 0.169, cabe indicar que los factores que inciden de manera negativa son los vacíos que existen en la gestión del talento debido a que no se dispone de un plan de capacitaciones en base a metas y objetivos de la Institución. En ese sentido, la gestión del talento humano influye significativamente en el desempeño del personal, al respecto, las organizaciones deben poner mayor importancia en optimizar estos procesos ya que los colaboradores con conocimientos y habilidades en óptimas condiciones serán la clave para el logro de objetivos.

Rivera (2018) en su tesis *Gestión del talento humano y desempeño laboral en los colaboradores del puesto parroquial de salud mental San José – Villa El Salvador*, desarrollada con el objetivo de establecer la correlación entre ambas variables a fin de perfeccionar su rendimiento mediante propuestas de mejora. Esta investigación presenta un diseño no experimental considerando una muestra de 20 trabajadores administrativos. En sus conclusiones se determinó en la hipótesis general, que la gestión del talento humano y desempeño laboral tiene una correlación altamente significativa mediante un coeficiente R de Pearson de 0.774 donde el valor de significancia es igual a 0.000, lo que comprueba que la gestión del talento humano

repercute significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores. Por otro lado, se determinó una correlación altamente significativa con un coeficiente R de Pearson de 0.801 a un nivel de significancia de 0.000 entre la selección del personal y el desempeño laboral de los colaboradores. Asimismo, se comprueba que la selección de personas repercute significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo. Finalmente, la gestión del talento humano cumple un rol importante en las organizaciones y de ello depende el logro de sus objetivos, actualmente no se pone la debida importancia en el cumplimiento de estos procesos lo que dificulta e impide el crecimiento de la organización.

Pinedo y Quispe (2017) en su tesis *Gestión del talento humano y su influencia en la motivación de los colaboradores administrativos de la empresa Pretex S.A.*, esta investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión del talento humano en la motivación de los colaboradores de la empresa, a fin de presentar alternativas de solución para su mejora. Este estudio se desarrolla con un diseño no experimental y fue desarrollada en una muestra de 212 colaboradores. En sus conclusiones se determinó el grado de relación que existe entre el reclutamiento y selección del personal, indicando que es significativo tal como se muestra en los resultados ya que el valor de significancia es de 0.858, de esta manera se demuestra que existe una correlación positiva media con una R de Pearson de 0.514. Por otro lado, se determinó un nivel de relación que existe entre las dimensiones desarrollo y recompensas del personal con el crecimiento en el trabajo, indicando que es significativo, tal como se muestra en los resultados ya que el valor de significancia es de 0.05, de esta manera demuestra que existe una correlación positiva referente al reconocimiento de capacidades y ambiente laboral con una R de Pearson de 0.715. Es importante aplicar procesos de gestión en las organizaciones debido a que

permiten medir el desempeño del personal a través de diferentes métodos, encontrando una mejor visibilidad respecto a las competencias necesarias para el logro de objetivos en la empresa.

2.2. Desarrollo de las bases teóricas científicas

2.2.1. Bases teóricas de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano se asienta en la teoría administrativa, puesto que, dicha teoría cuenta con distintos enfoques que intentan conocer, comprender, explicar, predecir y describir el comportamiento de las organizaciones. También se orienta al desarrollo de métodos racionales para resolver los problemas en las organizaciones poniendo énfasis en el diseño del trabajo y el desarrollo de los colaboradores con el propósito de aumentar la eficiencia empresarial a través del incremento de la producción.

2.2.1.1. Definición de la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano cumple un rol importante dentro de la organización puesto que, se encarga de hacer cumplir los procesos en cuanto a la selección, formación del personal, evaluación de cada integrante así como también la remuneración por el trabajo realizado, tal como lo afirma Chiavenato (2009) es el área que constituye talentos mediante un conjunto de procesos y que vela por el cuidado del capital humano debido a que son elementos fundamentales del capital intelectual, vale decir que son procesos necesarios para administrar a las personas en las organizaciones, esta afirmación es revalidada por Cuesta (2012) que indica que son un conjunto de acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas forjando el mejoramiento continuo dentro de la organización.

Por otro lado, Vallejo (2016) indica que es la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una

estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado, vale decir que las organizaciones en general buscan el crecimiento y competitividad laboral por ello es importante que se enfoquen en la selección de su personal para alcanzar sus objetivos.

De acuerdo con los autores mencionados la gestión del talento humano es fundamental dentro de la organización debido a que cumple la función de velar por el desarrollo del capital humano buscando mejorar el desempeño de sus colaboradores mediante evaluaciones, impulsando así su desarrollo personal y profesional.

2.2.1.2. Importancia de la gestión del talento humano.

Este proceso es indispensable para el éxito de las organizaciones ya que su finalidad es mantener y mejorar las relaciones entre sus directivos y colaboradores dentro de las organizaciones, tal como lo afirma Vallejo (2016) en la que indica que la gestión del talento es un factor primordial en las empresas y ésta depende de las acciones y estrategias que se plantean, tomando en consideración varios elementos como: características, costumbres, habilidades y aptitudes de los miembros que lo conforman, cabe precisar que los colaboradores son encargados del diseño y la producción de bienes y servicios, así como también de controlar, distribuir y establecer los objetivos en la empresa. Sin personal eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos.

Gestionar el talento humano cada día se convierte en un factor sustancial ya que permite administrar el desarrollo de sus colaboradores de manera que tenga una visión mucho más clara para lograr el éxito organizacional, esta afirmación es refrendada por Alles (2005) en la que también indica que ejecutar una correcta administración del talento humano trae resultados efectivos, básicamente para los encargados de todas las áreas. La importancia de la gestión se basa en:

- Generar un ambiente laboral adecuado fomentando la productividad mediante la motivación y el compromiso.
- Identificar necesidades de personas a fin de encaminar los objetivos de empresa.
- Facilita el desarrollo continuo de los colaboradores.
- Favorece a la implementación de programas de bienestar para los colaboradores.
- Faculta al personal a solucionar los conflictos y fortalecer las relaciones interpersonales.
- Disminuye la rotación de colaboradores y aumento en la retención de talento en la organización.
- Promover el trabajo en equipo y colaboración entre las distintas áreas.

2.2.1.3. Características de la gestión del talento humano.

Las competencias son características del individuo lo cual se manifiestan en un rendimiento satisfactorio en diversos aspectos de su desempeño laboral, es un resultado dinámico de la interacción entre el personal y el contexto laboral en el cual aplica conocimientos, actitudes y destrezas, tal como lo afirma Davis y Werther (2008) quienes indican que una de las características principales de la gestión del talento humano es aquella que origina la demanda futura en la empresa y es fundamental para la planeación de las políticas de empleo, es decir, el colaborador debe poseer competencias que lo diferencien del resto. La gestión del talento humano posee las siguientes características:

- Es eficaz debido a que su aplicación comprende a todos los departamentos de las organizaciones sin excepción alguna.
- Es un método continuo que se realiza desde alistamiento hasta la selección de

personas, evaluando la capacidad de cada colaborador, socialización y mejora del desarrollo profesional.

- Centrado en los colaboradores, pues ayuda al personal a desplegar su potencial conocimiento y funciones personales tales como: compromiso, desarrollo, aprendizajes, etc.

2.2.1.4. Objetivos de la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano tiene como objetivo contribuir al éxito de las organizaciones, por ello debe enfocarse en atraer candidatos competentes y capaces, así como también retener, evaluar y motivar a los colaboradores logrando identificarse y comprometerse con la organización, tal como lo afirma Chiavenato (2009) las organizaciones sólo pueden prosperar si son capaces de fortalecer el rendimiento de los colaboradores, es decir, las personas constituyen el principal activo de las empresas ya que tienen la capacidad de aumentar o reducir las fortalezas y debilidades en las organizaciones, la gestión del talento humano buscan los objetivos que a continuación se detallan:

- Apoyar a la organización a lograr sus metas.
- Incrementar la satisfacción en el trabajo ya que los colaboradores satisfechos son más productivos en la empresa.
- Proporcionar competitividad a la organización, es decir, saber crear, ser productivos, desarrollar y aplicar habilidades del personal.
- Proporcionar a la empresa personas motivadas e idóneas.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el centro laboral, donde incluya un ambiente agradable y familiaridad entre los integrantes de la organización.
- Evaluar el desempeño laboral para mejorar de manera continua aspectos intelectuales de los colaboradores.

- Recompensar a los talentos en las organizaciones ya que es importante estimular la actuación para el cumplimiento de los objetivos.
- Sinergia, trabajar todos en busca de un solo objetivo.
- Diseñar trabajo en equipo y de forma individual que permita mejorar las condiciones de vida dentro de la organización.
- Administrar y generar cambios en la organización, que permitan adaptarse con facilidad a los cambios.

2.2.1.5. Teorías basadas en la gestión del talento humano.

Teoría de la gestión del talento humano de Chiavenato.

Esta herramienta surge como respuesta a las necesidades de las organizaciones ya que es fundamental utilizar el factor humano para lograr objetivos empresariales.

Chiavenato (2009) sostiene que:

En la era actual nacen los equipos de gestión del talento humano reemplazando a los departamentos de recursos humanos, dichos equipos se liberan de las tareas operativas y se encargan de facilitar asesorías internas a fin que el área tome las acciones estratégicas a futuro, en este aspecto las personas dejan de ser agentes pasivos y se convierten en agentes activos que ayudan a administrar los demás recursos de la organización, hoy en día el factor humano es considerado asociados de las organizaciones capaces de tomar decisiones y alcanzan resultados. (p. 42)

En la antigüedad el recurso humano no era considerada de gran importancia, según la teoría basada en Chiavenato la gestión del talento humano nace en la era actual de nuevos enfoques de conocimientos debido a lo difícil de las tareas en las organizaciones, hoy en día el talento es fundamental para el éxito de las

organizaciones por lo mismo que incluye aspectos importantes que son: conocimientos, habilidades, juicio y actitudes que permiten aprender, innovar, analizar y alcanzar su potencial en la organización.

Procesos de la gestión del talento humano.

A. Selección de personas.

Son métodos utilizados para la selección de candidatos calificados para un puesto, así como también para su integración en la empresa, se relaciona con el reclutamiento y selección de personas, tal como lo afirma Chiavenato (2009) que indica que son un conjunto de técnicas que buscan atraer a candidatos calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización, vale decir, son métodos que sirven para clasificar a los candidatos adecuados en base a las necesidades y competencias del puesto, esta afirmación es revalidada por Alfaro (2012) en la que también indica que se centra en seleccionar a candidatos que posean requisitos solicitados para ocupar el puesto vacante, en tanto la labor de selección consiste en elegir entre los candidatos que fueron reclutados.

Según los autores antes mencionados la admisión de personas son procesos mediante el cual las organizaciones captan personas tomando en cuenta sus habilidades y cualidades para posteriormente ocupar un puesto.

La selección de personas se inicia con el proceso de reclutamiento ya que se enfoca en atraer a un conjunto de candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un puesto en particular. El reclutamiento del personal de lleva de dos formas:

- Externo. Busca candidatos reales de otras empresas y tiene como ventaja la adquisición de ideas nuevas, pero generan más costo a la empresa.
- Interno. Se enfoca en encontrar candidatos potenciales de la empresa propia,

resultando estos menos costosos por lo que el proceso se realiza mucho más rápido.

La selección de personas comprende cuatro factores fundamentales, tales como:

- Análisis de las necesidades de la empresa.
- Proceso de reclutamiento de los candidatos.
- Selección de futuros colaboradores de la organización.
- Incorporación a la empresa, es la fase final de este proceso.

Técnicas de selección de personas. Existen variedades de métodos de selección de personal, se destacan los siguientes:

- Entrevista al candidato.
- Pruebas psicométricas.
- Dinámicas de grupos

Requisitos de un proceso de selección. Se refiere a todas las fases que el candidato debe pasar para su posterior contrato.

- El proceso debe ser planificado correctamente por el departamento de recursos humanos.
- Es organizado por el jefe del departamento.
- Busca adecuarse a la cultura organizacional.
- Ser acorde al puesto laboral de la organización.

B. Evaluación de personas.

Son los pasos que permiten colocar al personal en distintos puestos de trabajo tomando en cuenta las calificaciones que se requieren, tal como lo plantea Chiavenato (2009) que indica que son procesos para diseñar las actividades de la empresa, para orientar y acompañar su desempeño, incluyen el diseño de cargos, evaluación y colocación de las personas, vale decir que las personas deben desempeñarse

cumpliendo las condiciones y características necesarias, esta afirmación es refrendada por Alfaro (2012) en la que también afirma que es una forma de controlar los procesos de selección, evaluación, capacitación y desarrollo del personal, las organizaciones tienen puestos que deben ser cubiertos por individuos a quienes se exigen ciertas calificaciones con el propósito de buscar a colaboradores que poseen esas características.

La evaluación de personas es un aspecto básico en la organización ya que obtiene información para la toma de decisiones, en este proceso se lleva a cabo el análisis de puestos y la evaluación de desempeño de los colaboradores con el fin de dar paso a un procedimiento que permita el diseño de actividades en la organización, este aspecto permite:

- La orientación de las personas al nuevo puesto.
- La evaluación de desempeño con el fin de obtener el cumplimiento adecuado en los puestos.

C. Compensación de personas.

La recompensa es un elemento fundamental para incentivar y motivar a los colaboradores por lo que permite a la empresa reconocer a sus colaboradores por su desempeño, tal como lo afirma Chiavenato (2009) la compensación es una de las técnicas utilizadas para estimular y satisfacer las necesidades de los colaboradores en base a servicios sociales, remuneración y beneficios, vale decir que las compensaciones organizacionales se ofrecen para reforzar las actividades que permitan el aumento de la responsabilidad del colaborador, esta afirmación es revalidada por Dessler y Varela (2011) en la que también afirma que recompensa, es la retribución al trabajador por el tiempo dedicado, el esfuerzo y la habilidad desempeñada en la organización, esto quiere decir que es importante que las

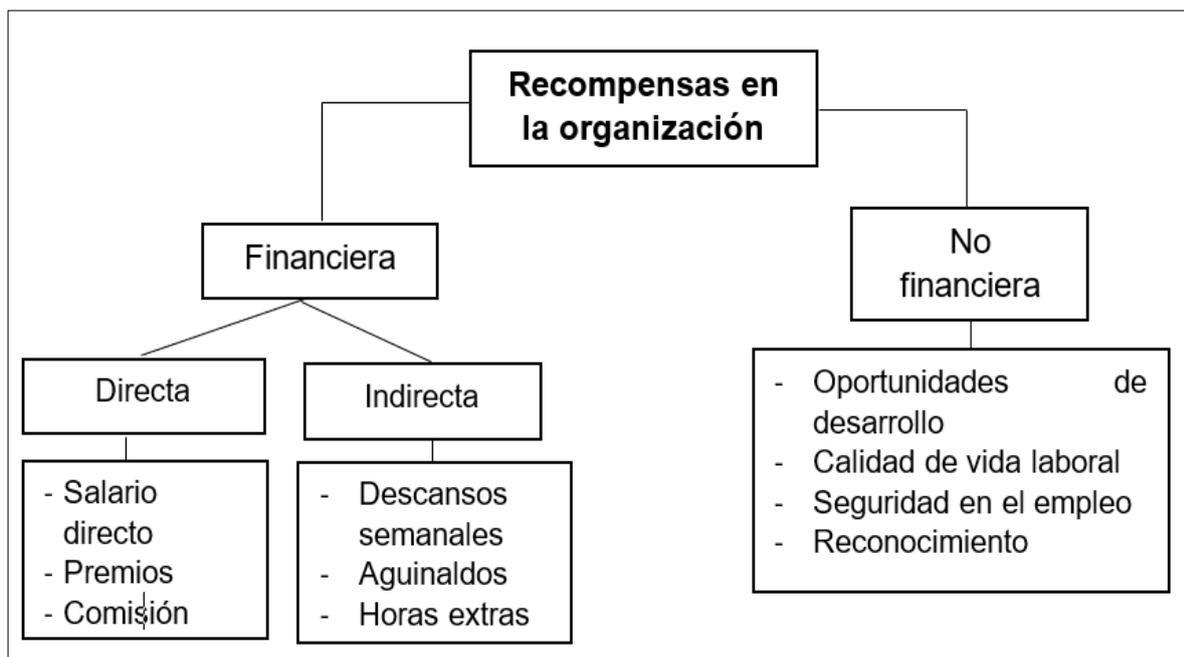
compensaciones e incentivos se diseñen en la empresa ya que estimulan al personal.

Se concluye que la compensación es la valoración que los colaboradores reciben a cambio de su esfuerzo y tiempo, asimismo, este proceso permite a la empresa captar, retener y satisfacer las necesidades del personal.

Las recompensas en las organizaciones se clasifican en financieras y no financieras, indicando que la recompensa financiera consta en el pago de bonos, salarios, comisiones y premios, mientras que la recompensa no financiera consta de oportunidades, reconocimientos, calidad en el trabajo entre otras, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Figura 1

Compensaciones financieras y no financieras.



Nota: De Chiavenato, 2009, p. 284.

Los principales objetivos de la compensación en las organizaciones son:

- Retener colaboradores actuales.
- Controlar los costos en la organización.
- Adquisición de personal calificado.
- Alentar el desempeño adecuado del colaborador.

D. Desarrollo de las personas.

Son estrategias que se adoptan en una organización con el fin de promover el crecimiento profesional y personal, esta acción busca capacitar a su personal para asumir nuevos roles dentro de la empresa, tal como lo define Chiavenato (2009) los métodos sirven para incrementar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, en concreto, el desarrollo tiene como objetivo mejorar el desempeño en un área determinado por medio de la obtención de conocimientos del personal. Esta afirmación es refrendada por Dolan et al. (2007) quienes indican que son un conjunto de actividades que tienen como propósito mejorar el rendimiento del personal incrementando su capacidad intelectual mediante la obtención de conocimientos y desarrollo de habilidades.

Son acciones que tienen como objetivo mejorar el rendimiento tanto individual como grupal dentro de una organización, por otro lado, no solo es brindar información si no también es incentivar a crear nuevas ideas, así como soluciones que modifiquen comportamientos y permitan ser más eficaces, este proceso se desarrolla mediante los siguientes aspectos:

- Capacitaciones a los integrantes de la organización.
- Formación, orientado al personal con nivel de educación superior.
- Adiestramiento, orientado al desarrollo de la habilidad y destreza del personal.

Los beneficios del desarrollo personal en la organización son los siguientes procesos:

- Conocerse a uno mismo, permite conocer habilidades y fortalezas.
- Ayudan a establecer objetivos específicos, ayudan a definir qué se quiere hacer y trabajar de manera eficiente.
- Ayuda a encontrar un balance, permite mejorar las perspectivas con la que se ve la vida y el trabajo.

E. Mantenimiento de personas.

Chiavenato (2009) menciona: “Es fundamental crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para el desarrollo de las actividades del personal, vale decir, es necesario proporcionar un ambiente laboral adecuado donde se garantice relaciones amigables con los demás” (p. 48), en este sentido, es importante mencionar que en la empresa se debe propiciar la seguridad, higiene, disciplina y la calidad de vida del personal que se involucran con la empresa. En ese sentido, Alfaro (2012) explica: “Son conocimientos que sirven para evaluar, reconocer y controlar factores del ambiente provenientes del trabajo que pueden dañar la salud de los colaboradores” (p. 89).

Este aspecto es fundamental ya que permiten crear condiciones ambientales agradables, de esta manera el desempeño del personal será óptimo, garantizando un buen desarrollo en cuanto a la ejecución de sus actividades, este proceso se basa en los siguientes aspectos:

- Mejora las relaciones con los colaboradores.
- Propicia la higiene, la seguridad y calidad de vida en los colaboradores.

F. Monitoreo de personas.

Es una herramienta indispensable ya que permite acompañar, orientar y conservar las actividades de cada uno de los colaboradores, tal como lo afirma Chiavenato (2009) son procesos para dar seguimiento y controlar las actividades para verificar los resultados, por este motivo las empresas requieren un esfuerzo para verificar las actividades a fin de garantizar el cumplimiento de objetivos. Esta afirmación es refrendada por Vallejo (2016) quien manifiesta que son procesos para captar personas idóneas, mantenerlas satisfechas y motivadas a largo plazo asegurando las condiciones físicas, psicológicas y sociales dentro de la organización.

Según los autores mencionados el monitoreo de personas son sistemas que miden el avance y los resultados de la ejecución de las diferentes actividades en un determinado periodo de tiempo, este punto es importante porque permite orientar el comportamiento de los colaboradores buscando crear en ellos autonomía para de esta manera realizar trabajos efectivos y con responsabilidad, este proceso permite medir la ejecución de las tareas de los colaboradores tales como:

- Conocimiento de trabajo, capacidad continua de mantenerse al tanto de los cambios en las funciones de trabajo.
- Conocimiento de sus responsabilidades.
- Habilidad para instruir, el supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos.
- Habilidad para dirigir, fortalecer la capacidad de liderazgo.

Las ventajas de monitoreo de personas son las siguientes:

- Aumenta el compromiso de los colaboradores.
- Ahorro de costos respecto a la retención del personal.

2.2.2. Bases teóricas de la variable desempeño laboral

El desempeño laboral se asienta a la teoría científica psicológica, puesto que, va relacionado con la psicología humanista, esta teoría se caracteriza por estudiar a los seres humanos desde una perspectiva general valorando sus emociones, pensamientos y comportamientos con el objetivo de desarrollar soluciones a sus problemas, asimismo percibe al ser humano como alguien capaz de desarrollarse de manera autónoma y libre.

2.2.2.1. Definiciones básicas del desempeño laboral.

El desempeño laboral es el rendimiento que un colaborador refleja al momento de realizar las actividades en una organización, tal como lo afirma Chiavenato (2007)

es el comportamiento del colaborador en la búsqueda de objetivos los cuales se constituyen de estrategias individuales para lograr objetivos, es decir, es una apreciación de la actuación de cada persona en base a su función desempeñada, las metas y resultados obtenidos y las competencias que brinda, esta afirmación es refrendada por Alles (2005) quien afirma que es una herramienta que sirve para dirigir y supervisar a los colaboradores teniendo como objetivo principal el desarrollo personal y profesional del personal, en efecto, sirve para solucionar problemas respecto al desempeño permitiendo su mejora continua.

Cuesta (2012) define al desempeño laboral como la principal contribución para mejorar el desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada de los colaboradores, es una manera de controlar las técnicas de selección, capacitación, preparación y desarrollo del personal.

El desempeño laboral cumple un rol importante en el éxito empresarial por lo mismo que se usa como herramienta para realizar la retroalimentación del evaluado, por ello se analizan las competencias que tiene el colaborador, es decir, los conocimientos, las actitudes y motivaciones personales que ayudan a obtener los resultados que esperan.

2.2.2.2. Características de la evaluación de desempeño laboral.

Es un procedimiento que permite evaluar el desempeño laboral con el fin de medir la producción del colaborador, tal como define Chiavenato (2009) quien indica que las características del desempeño corresponden a las cualidades, habilidades, capacidades y conocimientos, que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo, con la finalidad de mejorar estos aspectos se han creado muchos métodos basándose en los resultados antes de la evaluación del colaborador, esta afirmación es refrendada por Coulter (2014) quien sostiene que el gerente de

cada organización debe ser consciente al brindar información sobre el uso de estrategias a utilizarse ya que se requiere información real para comprobar el nivel del desempeño laboral.

La evaluación de desempeño en las organizaciones debe ser aplicado de forma continua y con cierta periodicidad de acuerdo con las características de los colaboradores del cual se esperan en la aplicación de sus actividades, estas acciones pueden ser semestral o trimestral para no perder los objetivos trazados, a continuación, se mencionan las características del desempeño laboral:

- Debe tener un carácter formal, considerando que la evaluación debe ser un proceso continuo en la organización.
- La evaluación no es un fin en sí mismo, sino un proceso centrado en la mejorara de calidad de resultados lo cual debe ser permanente.
- Permite a la gerencia evaluar a los miembros de la organización de forma permanente ayudando al crecimiento de la carrera del colaborador.
- Ayudan a identificar puntos ciegos para que la administración las afronte lo antes posible.
- Debe formalizarse y durar en el tiempo.
- Ofrece una retroalimentación constructiva con el uso de múltiples fuentes que brindan una retroalimentación bien fundamentada.

2.2.2.3. Importancia de la evaluación de desempeño laboral.

Es importante porque permite identificar puntos débiles en una empresa, tal como lo afirma Chiavenato (2007) quien indica que la evaluación es importante para mejorar la productividad del colaborador, ya que supone una forma de realizar mejoras en la competitividad que tiene la organización, esto quiere decir que toda evaluación sirve para estimular las cualidades del colaborador, esta afirmación es

corroborada por Alles (2005) quien afirma que es una tarea diaria entre los directivos y colaboradores así como entrevistas de análisis con retroalimentación, esta actividad permite al colaborador identificar sus dificultades y usarlas como una oportunidad para reforzar las expectativas que se quiere alcanzar.

La evaluación de desempeño ayuda a detectar deficiencias y de esta manera implementar estrategias de mejora ya que muchos de los colaboradores necesitan retroalimentarse a partir de conocer cómo desempeñan su tarea y mejorar su la actuación futura, desde esta perspectiva la evaluación de desempeño es importante porque permiten:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir inquietudes de los evaluados.
- Mejorar el rendimiento del colaborador.
- Retroalimentación a partir de tomar conocimiento de cómo realizar sus actividades.
- Identificar las debilidades y fortalezas del colaborador

2.2.2.4. Teoría de la variable desempeño laboral.

Teoría de la evaluación del desempeño de Chiavenato (2009).

Chiavenato (2009) sostiene que:

Son procesos que permiten apreciar el valor y la competitividad del factor humano, específicamente el aporte que éste ofrece a las organizaciones, dicho proceso comprende múltiples factores, como son la evaluación a los méritos, evaluación personal, evaluación de la eficiencia tanto individual como grupal, es importante para solucionar aspectos respecto al desempeño y optimar de la calidad en cuanto al trabajo. (p. 245)

En las organizaciones se realizan evaluaciones con la finalidad de comprobar

su grado de rendimiento de cada colaborador en cuanto a los objetivos trazados, asimismo, es importante detectar la existencia de los problemas en cuanto a la integración de un colaborador en la organización ya que permite identificar las insuficiencias y problemas del personal evaluado, así como también conocer sus fortalezas y sus capacidades en un panorama actual, para de esta manera llegar a la toma de decisiones.

Objetivos principales de la evaluación del desempeño laboral.

Tiene por objetivo medir el rendimiento y el comportamiento del colaborador en la organización, tal como lo afirma Chiavenato (2009) quien define que el objetivo principal es mejorar los resultados de los recursos humanos midiendo el potencial humano, es decir, retroalimentar el proceso de aprendizaje para dar oportunidad de crecimiento a todos los integrantes de la organización, esta afirmación es refrendada por Alles (2005) quien también indica que entre los principales objetivos del desempeño laboral está el desarrollo personal y profesional de colaboradores, así como también la mejora continua de los resultados en la organización.

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es que permite medir el rendimiento, la creatividad, la iniciativa, el liderazgo y el comportamiento del colaborador en el puesto que ejerce en la empresa, por lo mismo que éste facilita una descripción exacta y confiable de cómo el colaborador se desempeña y de esta manera identificar las causas que conlleva con el fin de lograr resultados positivos en la organización, el desempeño laboral cuenta con objetivos que son:

- Mejorar las relaciones entre superiores y subordinados
- Auto perfeccionamiento de los colaboradores
- Reforzar el desempeño en la organización y fortalecer el compromiso
- Promover el reconocimiento a los integrantes de la organización

- Identificar las debilidades y fortalezas del colaborador
- Retroalimentación de información de la persona evaluada

Importancia de la evaluación del desempeño laboral.

La evaluación de desempeño es una herramienta muy valiosa que permiten gestionar las acciones de los encargados de las áreas teniendo como objetivo principal la medición del trabajo y los resultados del colaborador. Uno de sus propósitos es mejorar el desempeño del colaborador y la cultura de la organización, por tanto, se mencionan puntos importantes de la evaluación de desempeño:

- Ayudan a los colaboradores a comprender lo que se espera de ellos.
- La gerencia tiene la oportunidad de comprender las fortalezas del colaborador.
- Ofrecen comentarios útiles a los colaboradores en base a una mejora a futuro.
- Ayudan al colaborador y gerencia en la planificación futura del colaborador.

Principales beneficios de la evaluación de desempeño.

Esta herramienta favorece a la empresa y al personal, tal como lo afirma Chiavenato (2009) quien indica que los principales beneficiados con la evaluación del desempeño son los colaboradores, la gerencia, la organización y la comunidad, es decir, si un programa de evaluación está planeado adecuadamente proporciona beneficios a la organización, esta afirmación es refrendada por Alles (2005) quien sostiene que los beneficios de la evaluación de desempeño es facilitar la identificación de las fortalezas y debilidades de los colaboradores, esta acción es primordial en las organizaciones debido a que ayudan a efectuar nuevas estrategias.

Uno de los beneficios de la evaluación de desempeño es la identificación de aquellos colaboradores que requieren apoyo en su actividad laboral proponiendo planes de mejora y capacitaciones, de esta manera brindar un sistema de compensación más equitativa a los integrantes de la organización.

Tipos de evaluación de desempeño.

Evaluación de 90°.

Es uno de los modelos que más se utilizan dentro de las empresas, esta evaluación lo realiza solamente el jefe inmediato, por ende, hay un solo evaluador.

Evaluación 180°.

El objetivo de la evaluación 180° es perfeccionar el rendimiento y alcanzar resultados óptimos a corto plazo tal como lo menciona Alles (2005) quien indica que permite al empleado comparar la percepción que tienen de sus fortalezas y debilidades con las que tiene su gerente, es decir el colaborador es evaluado por el jefe inmediato, pero también efectúa una autoevaluación, por ello existen dos tipos de evaluadores, tienen las siguientes ventajas:

- Fomenta la motivación entre el personal de la empresa.
- Disminuye la rotación de los colaboradores.
- Mejor desempeño en la organización.

Evaluación 360°.

El propósito de la evaluación 360° es obtener una visión mucho más amplia, tal como lo menciona Chiavenato (2009) en la que sostiene que cada colaborador es evaluado por las personas de su entorno, vale decir, cualquier persona con la que mantenga interacción como es el gerente, los subordinados, los clientes internos tanto como externos, esta afirmación es revalidada por Alles (2005) que define como una herramienta eficaz para el desarrollo de las personas, donde intervienen varios evaluadores, incluyendo clientes y otras personas relacionadas.

Este instrumento es muy útil porque ayuda a medir las aptitudes de los colaboradores permitiendo de esta manera la realimentación en su desempeño, esta evaluación trae ventajas y desventajas que a continuación se detallan:

Las ventajas de la evaluación 360° son:

- Las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
- La información es de mejor calidad.
- La realimentación proporcionada por el entorno permite en desarrollo personal del evaluado.
- Debido a que la retroalimentación proviene de múltiples evaluadores puede prejuicios.

Las desventajas de la evaluación 360° son:

- Implica evaluaciones desde distintos puntos de vista.
- El personal evaluado se torna en una situación difícil por lo que se encuentra rodeado de todos al momento de ser evaluado.
- Para óptimo funcionamiento se requiere de evaluadores entrenados.
- Corre el riesgo de una posible alteración en los resultados de evaluación.

Problemas que afectan a la evaluación del desempeño laboral.

Existen factores que afectan a la evaluación del desempeño, tal como lo menciona Alles (2005) quien indica que los problemas más comunes son la carencia de normas, errores del evaluador, comunicaciones negativas y desacuerdos entre el evaluador y el evaluado, a fin de impedir estos inconvenientes es recomendable fortalecer la comunicación, así como también instruir a los posibles evaluadores sobre la correcta capacitación a fin de mantener un excelente clima en la organización.

2.2.2.5. Dimensiones de la variable desempeño laboral.

Calidad de trabajo.

Se refiere a los recursos, actividades y resultados de la participación de los colaboradores en el lugar de trabajo, en ese sentido, Chiavenato (2009) indica que calidad de trabajo implica gran respeto por las personas ya que las organizaciones

solo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas, esta afirmación es refrendada por Van Der (2005) quien también menciona que la calidad es la acción más importante de la organización, en ello los trabajadores hacen uso de sus conocimientos y experiencias para tener resultados positivos e incrementar la producción.

Calidad de trabajo es la capacidad para ejecutar de manera exacta y segura las actividades de trabajo, se refiere a la medición de la eficiencia en el proceso de producción de una empresa y con ello se determina la elevación de los ingresos y por lo tanto ayuda a aumentar su rentabilidad.

Trabajo en equipo.

Son un grupo de personas organizadas que direccionan una labor a un mismo objetivo, al respecto, Chiavenato (2009) indica que los equipos de trabajo funcionan con procesos participativos de toma de decisiones y con tareas compartidas, vale decir, que mientras las personas trabajen de manera comprometida más efectivos serán los resultados, esta afirmación es refrendada por Coulter (2014) quien también indica que son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en el cumplimiento de un objetivo específico utilizando su responsabilidad.

Estas acciones son importantes por lo mismo que implica la coordinación de un grupo de personas que están orientadas hacia los mismos objetivos sobre un determinado trabajo, una de sus ventajas intercambiar múltiples ideas en menos tiempo debido a que cuentan con la interacción y responsabilidad de todos los que lo conforman, por ello el trabajo en equipo es más creativo y completo.

Eficiencia.

Es la capacidad de cumplir los objetivos con la menor cantidad de recursos en la empresa, tal como lo mencionan Fernández y Sánchez (1997) en la que indica que

eficiencia es desarrollar una actividad al menor costo y menor tiempo posible, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos, es decir, esta acción busca obtener los mejores resultados en la empresa, esta afirmación es refrendada por Chiavenato (2009) quien define que es la medida de los recursos que se utilizan en el proceso, es la razón entre el esfuerzo y el resultado.

La eficiencia es el uso óptimo que se da a los recursos disponibles ya sea materiales, económicos, tiempo o mano de obra en una determinada empresa, con el fin de obtener los resultados que se esperan, básicamente se refiere a la correcta utilización y con una cantidad menor de los recursos para el logro de las metas.

Eficacia.

Esta acción busca alcanzar las metas establecidas en la organización, tal como lo menciona Chiavenato (2009) quien lo explica como la medida en que se alcanzan los resultados, en términos económicos de la empresa, es decir, se enfoca en los resultados alcanzados, esta afirmación es refrendada por Fernández y Sánchez (1997) quienes afirman que es la capacidad de lograr el efecto que se espera en base a los resultados, principalmente aplica un enfoque proactivo. La eficacia principalmente se enfoca en el resultado obtenido de una determinada acción ya que para tener resultados eficaces el colaborador cumple con los plazos y las pautas.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Admisión de personas

Son métodos que ayudan a buscar perfiles de personas que encajen con las características que requieren las empresas.

Capacitación de personas

Son actividades que se realizan con el fin de actualizar los conocimientos y las habilidades para mejorar desarrollo de los colaboradores en la organización.

Compensación de personas

Son elementos fundamentales que motivan a los colaboradores a desempeñarse de manera óptima en la organización y por ello recibir beneficios a cambio de su desempeño en el trabajo.

Desarrollo de las personas

Son procesos que ayudan a incrementar el desarrollo personal y profesional del colaborador por medio de capacitaciones y programas de cambios.

Desempeño laboral

Es el resultado que el colaborador refleja en el desarrollo de su trabajo en el puesto asignado, de esta manera determinar si la persona es apta o no para el puesto.

Eficiencia

Se refiere a los resultados que se logran en un menor tiempo posible y con el mínimo recurso en la empresa.

Habilidad

Son capacidades que poseen los colaboradores en cuanto a la practicidad para el desarrollo de una tarea determinada.

Motivación laboral

Son capacidades que poseen las organizaciones para estimular el rendimiento de su personal en base al desarrollo de sus tareas.

Retroalimentación

Es el proceso que ajusta resultados sobre una determinada actividad y tiene como objetivo perfeccionar el desempeño y actitudes de los colaboradores.

Satisfacción laboral

Es el grado de conformidad que tiene el colaborador respecto a su entorno y a las condiciones de trabajo, lo que se ve reflejado en sus actitudes y comportamientos.

Talento humano

Es la capacidad que posee la persona para realizar determinadas tareas en base a conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes en la organización.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El trabajo de investigación es de tipo aplicada porque se busca la solución de problemas que afectan a los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército relacionadas con las variables de estudio. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) mencionan: “Se llaman aplicadas porque se basan en los resultados de la investigación básica de las ciencias sociales; se formulan problemas e hipótesis de trabajo para resolver los problemas de la vida social de la comunidad regional o del país” (p. 136).

Por otro lado, esta investigación es de nivel correlacional porque pretende medir el nivel de asociación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral dentro de un contexto determinado. En ese sentido, Ñaupas et al. (2018) sostienen: “La investigación correlacional se utilizan cuando se quiere establecer el grado de correlación entre una variable y otra variable que no sean dependiente una de la otra” (p. 368).

Esta investigación es de enfoque cuantitativo puesto sus procesos son secuenciales inalterables, además, estos procesos implican la aplicación de cálculos matemáticos y estadísticos para sus pruebas de hipótesis. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) indican: “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente, además confía en la medición de variables e instrumentos de investigación” (p. 140).

Diseño de investigación

La investigación es de diseño no experimental debido a que analiza, observa y explica las variables, más no los modifica; es decir, brinda resultados de la

investigación sin la intervención de sus variables, por otro lado, se entiende que no hubo una relación de causa efecto. El sustento teórico del diseño lo explica, Ñaupas et al. (2018) sostienen: “Estos estudios se desarrollan sin la manipulación de variables, se realizan mediante la observación de los fenómenos en sus respectivos ambientes para luego ser analizados” (p. 365).

La investigación se desarrolla mediante un corte transversal porque se hace la recolección de datos en un momento único, asimismo, detalla y analiza las variables en un período dado, tal como lo menciona Ñaupas et al. (2018) quienes indican que son investigaciones que recopilan datos en un momento único y tiene como propósito analizar su incidencia en un momento determinado.

3.2. Población y muestra

Población

Ñaupas et al. (2018) sostiene: “Es el conjunto total de unidades de estudio que tienen características requeridas para ser consideradas como tales, pueden ser personas o fenómenos” (p. 334); es decir, la población es el conjunto de personas que habitan un espacio determinado, en la presente investigación se hace el estudio de población finita, por lo mismo que es medible ya que tiene un número limitado de personas.

Se tomó como población de estudio a un grupo de 150 colaboradores del cuartel general del ejército de la sede de San Borja, donde se consideró a los colaboradores del comando de personal del ejército que está integrada por los siguientes departamentos: secretaría, inspectoría, planillas, telemática, asesoría legal, planeamiento, administrativo, tesorería, presupuesto y departamento de informaciones, a continuación, se detalla el total de colaboradores por departamentos que se consideró en la investigación:

Tabla 1

Distribución de la población de trabajadores del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.

Departamentos	Número de colaboradores
Secretaría	10
Departamento Inspectoría	24
Departamento Planillas	21
Departamento Telemática	22
Departamento Asesoría Legal	8
Departamento Planeamiento	6
Departamento Administrativo	35
Departamento Tesorería	10
Departamento Presupuesto	9
Departamento Informaciones	5
Total	150

Muestra

Respecto a la muestra, Ñaupas et al. (2018) explican: “Es un subgrupo de la población, es decir consiste en la clasificación y selección de una porción de la población con características necesarias para la investigación” (p. 334); es decir, la muestra es un pequeño grupo de personas relacionadas con la población de estudio. Bajo estas consideraciones, el tamaño de la muestra considerada en la investigación es de 109 colaboradores del Comando de Personal del Ejército, el cual ha obtiene con un 95% de confianza. Asimismo, el cálculo se desarrolla con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N:	Población	150
z^2 :	Nivel de confianza	0.95
p:	Proporción	0.5
q:	Complemento de P	0.5
d:	Error	0.05

Al reemplazar los datos relacionados con el estudio se obtiene la muestra, las cuales se detallan a continuación:

$$n = \frac{150 * 0.95^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (150 - 1) + 0.95^2 * 0.50 * 0.50} = 109$$

El desarrollo de la fórmula indica que la muestra del estudio está conformada por 109 colaboradores del Comando de Personal del Ejército a quienes se le aplicó las encuestas a fin de obtener la información necesaria.

El tipo de muestra para la investigación es no probabilístico por conveniencia, considerándose que se tomó como datos las respuestas de los primeros 109 colaboradores que respondieron a nuestra encuesta de manera virtual, los mismos que han sido usados para el análisis de los resultados.

Ñaupas et al. (2018) sostienen: “En los muestreos no probabilísticos intervienen el criterio para seleccionar a las unidades muestrales de acuerdo con ciertas características que requiera el investigador ya sea por conveniencia, circunstancial” (p. 342).

3.3. Hipótesis

Las hipótesis se desarrollan básicamente en las investigaciones cuantitativas, son respuestas tentativas de algún problema de investigación, este enfoque se encarga de probar la veracidad de un problema determinado tomando en cuenta los resultados de investigación.

Ñaupas et al. (2018) sostienen: “Es una respuesta imaginativa que el investigador formula sobre un tema para dar respuesta a un problema” (p. 246).

Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la selección de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.

Existe relación significativa entre la evaluación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.

Existe relación significativa entre la compensación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.

Existe relación significativa entre el desarrollo de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.

3.4. Variables – Operacionalización

Ñaupas et al. (2018) sostienen: “Es un procedimiento lógico que consiste en transformar las variables teóricas en intermedias, finalmente en empíricas” (p. 260).

Definición conceptual de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano, son procesos que desarrollan, integran y retienen al personal, asimismo busca destacar a los trabajadores con un alto potencial para aumentar la competitividad en una organización. Al respecto, Chiavenato (2009) indica: “Son un conjunto de políticas necesarias para dirigir la administración en cuanto a las personas, como es reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y evaluación de desempeño” (p. 9).

Definición operacional de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano se evalúa en base a cuatro dimensiones tales

como la selección, evaluación, compensación y desarrollo de personas, midiéndose en función de 12 indicadores y un total de 36 ítems, que permiten medir la variable de forma independiente en una escala de Likert de cinco alternativas.

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de la variable gestión del talento humano.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos
Selección de personas	- Entrevista de incorporación de personas.	e de 1 al 9		Bueno [37 – 42] Regular [34 – 37) Malo [19 – 34)
	- Orientación del talento - Descripción de puestos - Cumplimiento de objetivos		1. Nunca	Bueno [35 – 45] Regular [30–35)
Evaluación de personas	- Control de actividades. - Desempeño en el puesto.	9 al 18	2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre	Malo [22 – 30)
	- Reconocimiento de trabajo. - Motivación de personas - Beneficios al personal.	18 al 27	5. Siempre	Bueno [33 – 42] Regular [28 – 33) Malo [12 – 28)
Desarrollo de personas	- Capacitaciones. - Posibilidad de ascenso - Retroalimentación.	27 al 35		Bueno [34 – 38] Regular [30 – 34) Malo [20 – 30)

Definición conceptual del desempeño laboral

El desempeño laboral, es el rendimiento y las competencias alcanzadas que tiene el trabajador a través de sus habilidades, experiencias, actitudes que hacen posible lograr resultados positivos.

Al respecto, Chiavenato (2009) sostiene: “Es la valoración de la actitud del colaborador en relación con las tareas que desarrolla, los objetivos y resultados alcanzados” (p. 245).

Definición operacional del desempeño laboral

El desempeño laboral se evalúa en base a cuatro dimensiones como la calidad de trabajo, trabajo en equipo, eficiencia y eficacia, consta de 12 indicadores y 36 ítems que permiten medir la variable de forma independiente en una escala de Likert de cinco alternativas.

Tabla 3

Cuadro de operacionalización de la variable desempeño laboral.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos
Calidad de trabajo	- Efectividad	1 al 9		Eficiente [33 – 44]
	- Iniciativa			Deficiente [29 – 33)
	- Esfuerzo			Ineficiente [27 – 29)
Trabajo en equipo	- Liderazgo	9 al	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Eficiente [37 – 44]
	- Comunicación	18		Deficiente [34- 37)
	- Responsabilidad			Ineficiente [27 – 34)
Eficiencia	- Nivel de conocimientos técnicos	18 al		Eficiente [33 – 45]
	- Habilidades	27		Deficiente [30 - 33)
	- Conocimiento de trabajo			Ineficiente [24 – 30)
Eficacia	- Toma de decisiones	27 al		Eficiente [34 – 45]
	- Resultados	36		Deficiente [30 -34)
	- Capacidad de respuesta			Ineficiente [27 – 30)

3.5. Métodos e instrumentos de investigación

Métodos de investigación

En la investigación se aplicó el método hipotético deductivo, puesto que, permite solucionar un problema identificado en función de su comprobación mediante la prueba de hipótesis.

Cegarra (2012) sostiene que: “El método hipotético deductivo, radica en formular la hipótesis sobre las posibles soluciones al planteamiento del problema y su posterior comprobación de datos” (p.82).

Técnica

Una de las principales técnicas que se utilizó es el estudio es la encuesta como con la finalidad de tener un mecanismo para recoger datos de la muestra de estudio. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) afirman: “Un cuestionario es una técnica de encuesta, consiste en formular un conjunto de preguntas relacionadas al trabajo de estudio de investigación” (p. 291).

De la misma forma, se recurrió al uso de la técnica de la observación, con el fin de conocer los problemas de la organización en estudio. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) sostiene que: “La observación es el proceso de conocimiento de la realidad mediante el contacto directo del fenómeno” (p. 281).

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

Para la recopilación de datos se utilizó la herramienta del cuestionario para ambas variables, la relación de las variables a partir de la medición por variable. Estos cuestionarios pasaron por procesos de validez y confiabilidad que comprueban que la información es verídica para desarrollar la investigación y por ende son aplicables.

Ñaupas et al. (2018) define que la validez: “Se refiere al grado en que el método investiga lo que se propone investigar al punto que las observaciones reflejan las variables de estudio” (p. 276).

Ñaupas et al. (2018) sostiene que la confiabilidad: “Es el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce resultados iguales” (p. 277).

Instrumento I. Cuestionario de la gestión del talento humano

El cuestionario ha sido la herramienta principal para desarrollar las cuatro dimensiones de la gestión del talento de los técnicos y suboficiales del comando de personal del ejército desarrollándose mediante una escala de Likert que consta de 5 alternativas.

Tabla 4

Ficha técnica del cuestionario de la variable gestión del talento humano.

Características	Descripciones
Nombre	Cuestionario de gestión del talento humano.
Autor	Lusbenia Grovas Molina.
Objetivo	Evaluar objetivamente la gestión del talento humano en el comando de personal del ejército desde la perspectiva de los técnicos y suboficiales.
Ámbito de aplicación	Comando de personal del ejército/cuartel general del ejército.
Informadores	Técnicos y suboficiales del comando de personal del ejército.
Administración	Individual.
Validación	Docentes especialistas e investigadores de la Universidad Autónoma del Perú.
Duración	8 minutos.
Significación	Evaluación de la gestión del talento humano en cuanto a selección de personas, evaluación de personas, compensación de personas y desarrollo de personas.
Puntuaciones	Puntuación en la medida del bueno, regular y malo considerando los resultados de la media y la desviación estándar.
Material	Formulario Google.

Instrumento II. Cuestionario del desempeño laboral

El cuestionario fue la herramienta principal para evaluación de las cuatro dimensiones del desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del comando de personal del ejército. Las dimensiones fueron trabajo en equipo, calidad de trabajo, eficacia y eficiencia. Para el trabajo en equipo, calidad de trabajo, eficacia y eficiencia se formularon 9 preguntas, conformando un total de 36 ítems, asimismo, se aplicó la escala de Likert que consta de 5 alternativas.

Tabla 5

Ficha técnica del cuestionario de la variable desempeño laboral.

Características	Descripciones
Nombre	Cuestionario del desempeño laboral
Autor	Lusbenia Grovas Molina
Objetivo	Evaluar objetivamente el desempeño laboral en el comando de personal del ejército desde la perspectiva de los técnicos y suboficiales.
Ámbito de aplicación	Comando de personal del ejército/cuartel general del ejército.
Informadores	Técnicos y suboficiales del comando de personal del ejército.
Administración	Individual.
Validación	Docentes especialistas e investigadores de la Universidad Autónoma del Perú
Duración	8 minutos
Significación	Evaluación del desempeño laboral en cuanto a trabajo en equipo, calidad de trabajo, eficacia y eficiencia.
Puntajes	Puntuación en la medida del deficiente, regular y eficiente considerando los resultados de la media y la desviación estándar.
Material	Formulario Google.

3.7. Procedimiento estadístico e interpretación de datos

La base de datos se desarrolló en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, finalmente los datos fueron plasmados en el programa SPSS 26 para obtener los resultados.

Una vez obtenida la información se realizó el análisis de confiabilidad del cuestionario de gestión del talento humano y desempeño laboral con la totalidad de los puntajes, la confiabilidad se valora con la siguiente tabla:

Tabla 6*Escala de valoración de alfa de Cronbach.*

Rangos	Grado
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Nota: Ñaupas et al., 2018, p. 132.

En cuanto a la prueba de normalidad se usó la prueba de Kolmogorov-Smirnov debido a que la muestra de la investigación es mayor a 50, los resultados de la prueba de normalidad indica que la prueba debe ser no paramétrica puesto que no presentan una distribución normal.

Los resultados de la contrastación de hipótesis se realizaron con la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman, puesto que la prueba de normalidad dio menor a 0.05. La valoración se realizó con la siguiente escala:

Tabla 7*Escala de correlación de Rho de Spearman.*

Rango	Relación
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: Triola, 2018, p. 138.

Finalmente se analizó e interpretó los resultados obtenidos dando como resultado el nivel de correlación que existe entre ambas variables permitiendo de esta manera corroborar la hipótesis planteada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS

RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validación del instrumento gestión del talento humano

La validación del cuestionario gestión del talento humano se ejecutó mediante el criterio de jueces internos y maestros especialistas en el tema metodológico, quienes establecieron la validez del contenido del instrumento, así como su aplicación para la recolección de datos, a continuación, el detalle:

Tabla 8

Resultados de validación del cuestionario de gestión del talento humano.

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Dr. William Héctor Burgos Torres	Aplicable
Mag. Liz Maribel Robladillo Bravo	Aplicable

Validación del instrumento desempeño laboral

La validación del cuestionario desempeño laboral se ejecutó mediante el criterio de jueces internos y maestros especialistas en el tema metodológico, quienes establecieron la validez del contenido del instrumento, así como su aplicación para la recolección de datos, a continuación, el detalle:

Tabla 9

Resultados de validación del cuestionario del desempeño laboral.

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Dr. William Héctor Burgos Torres	Aplicable
Mag. Liz Maribel Robladillo Bravo	Aplicable

Los resultados de validez de expertos confirman que ambos instrumentos miden lo que realmente indica, asimismo los ítems responden al constructo. Estos aspectos determinan que el instrumento está apto para realizar la prueba de confiabilidad.

4.1.1. Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de la gestión del talento humano.

El análisis de confiabilidad del instrumento de gestión del talento humano se realizó mediante los puntajes obtenidos de la prueba piloto, posterior a ello se sometió al estadístico alfa de Cronbach, tomando en cuenta que el cuestionario muestra una escala de cinco alternativas.

Tabla 10

Análisis de fiabilidad del instrumento de gestión del talento humano.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,962	35

En la tabla 10, se obtiene el resultado de confiabilidad del instrumento de gestión del talento humano, estos resultados demuestran una excelente confiabilidad (0.962), este resultado hizo posible la aplicabilidad del instrumento a la muestra total.

En base al análisis de confiabilidad y considerando que el instrumento es multidimensional, es necesario realizar un análisis de consistencia interna por dimensiones, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 11

Resultados de fiabilidad de las dimensiones de la variable gestión del talento humano.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Selección de personas	,842	9
Evaluación de personas	,905	9
Compensación de personas	,942	8
Desarrollo de personas	,832	9

En la tabla 11, se observan los resultados de confiabilidad de los procesos de la gestión del talento humano. Estos resultados evidencian una excelente confiabilidad tal como se visualiza en cada dimensión. Para la dimensión selección de personas (0,842), evaluación de personas (0,905), compensación de personas (0,942) y desarrollo de personas (0,832).

Fiabilidad del instrumento desempeño laboral.

El análisis de confiabilidad del instrumento del desempeño laboral se realizó mediante los puntajes obtenidos de la prueba piloto, posterior a ello se sometió al estadístico alfa de Cronbach, tomando en cuenta que el cuestionario muestra una escala de cinco alternativas.

Tabla 12

Análisis de fiabilidad del instrumento del desempeño laboral.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,969	36

En la tabla 12, se observa el resultado de confiabilidad del instrumento de desempeño laboral, estos resultados demuestran una excelente confiabilidad (0.969), la obtención de este resultado hizo posible la aplicabilidad del instrumento a la muestra total.

En base al análisis de confiabilidad, tomando en cuenta que el instrumento es multidimensional, es necesario realizar un análisis por dimensiones, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13

Resultados de fiabilidad de las dimensiones de la variable desempeño laboral.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Calidad de trabajo	,906	9
Trabajo en equipo	,880	9
Eficiencia	,909	9
Eficacia	,880	9

En la tabla 13, se observan los resultados de confiabilidad de las dimensiones de la variable desempeño laboral. Estos resultados evidencian una excelente confiabilidad tal como se visualiza en cada dimensión. Para la dimensión calidad de trabajo (alfa=0,906), trabajo en equipo (0,880), eficiencia (0,909) y eficacia (0,880).

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable gestión del talento humano

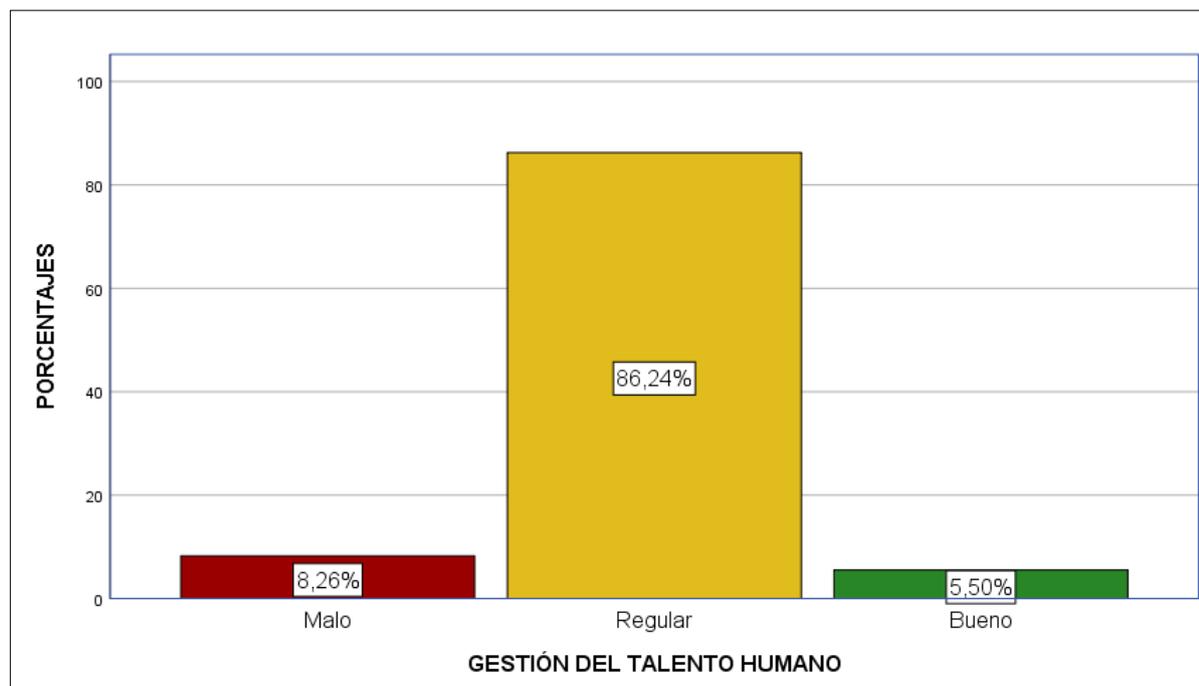
Tabla 14

Análisis descriptivo de la variable gestión del talento humano.

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	9	8,3
Regular	94	86,2
Bueno	6	5,5
Total	109	100,0

Figura 2

Análisis descriptivo de la variable gestión del talento humano.



En la tabla 14 y figura 2, se analiza que 94 colaboradores que representan al 86% indican que la gestión del talento humano se desarrolla de manera regular, mientras que 9 colaboradores que representa al 8% lo consideran en un nivel malo y 6 colaboradores que representan el 6%, lo consideran en un nivel bueno. Este resultado indican la existencia de una deficiente gestión del talento humano, por factores como la planificación que se desarrolla por cumplimiento a las normas

establecidas, no se evalúa minuciosamente la integración del talento humano desde la fase de selección, a ello se suma la falta de evaluación del desempeño al personal militar lo que impide la identificación de fortalezas y debilidades, la carencia de incentivos al personal es uno de los problemas que influye directamente en el comportamiento de cada colaborador generando estrés laboral.

Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

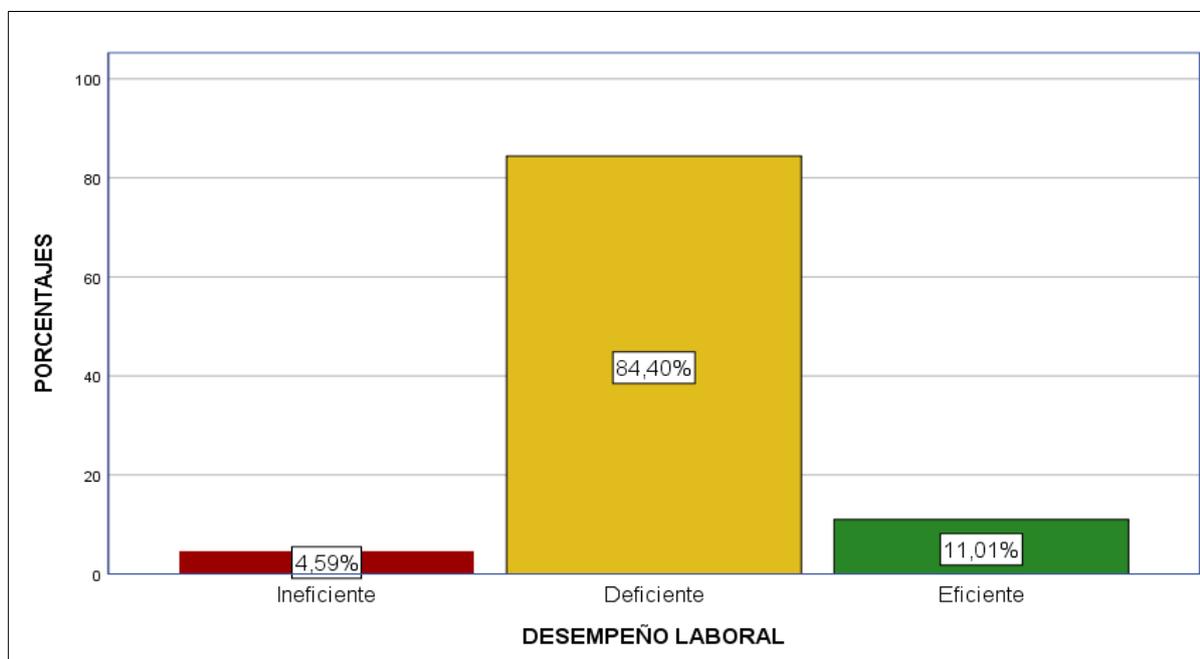
Tabla 15

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.

	Frecuencia	Porcentaje
Ineficiente	5	4,6
Deficiente	92	84,4
Eficiente	12	11,0
Total	109	100,0

Figura 3

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.



En la tabla 14 y figura 3, se determina que 92 colaboradores que equivalen al 84% indican que el desempeño laboral es regular, mientras que 12 colaboradores que equivalen al 11% manifiestan que se encuentran en un nivel eficiente y 5

colaboradores que representan al 5%, indican que se encuentra en un nivel ineficiente. Este resultado indica que existe un deficiente desempeño laboral por la falta de claridad en las funciones y el poco interés de altos mandos en mejorar esta problemática debido a que en su mayoría el personal de técnicos y suboficiales son asignados a puestos que no van acorde a su especialidad estudiada.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de la gestión del talento humano

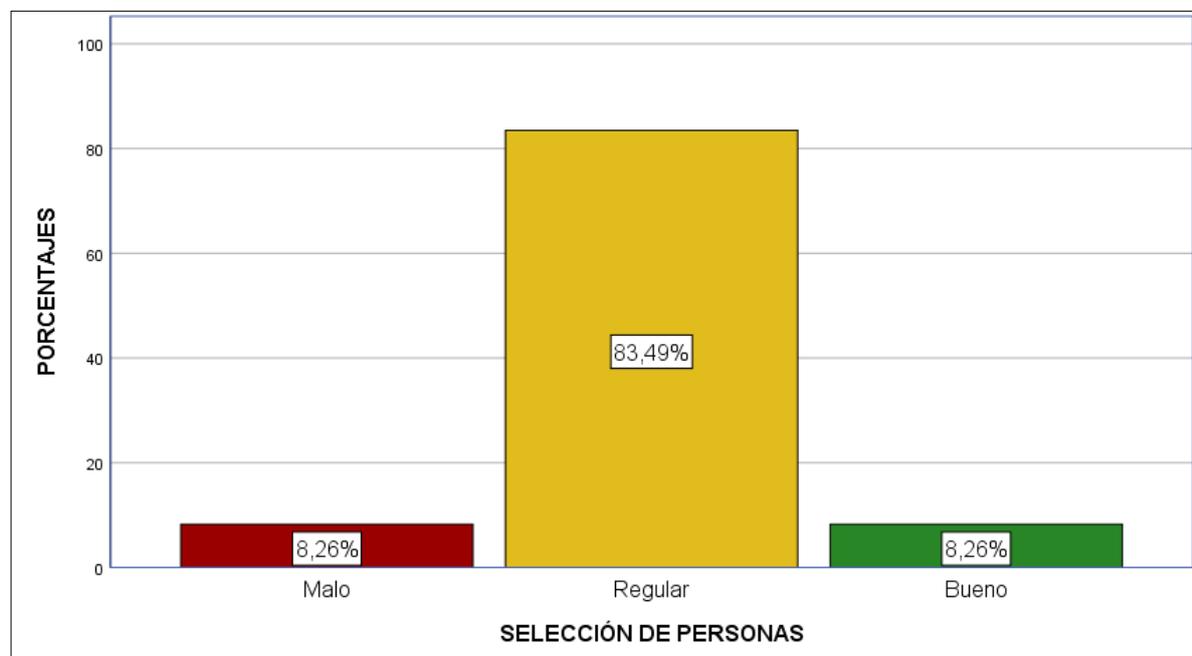
Tabla 16

Análisis descriptivo de la dimensión selección de personas.

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	9	8,3
Regular	91	83,5
Bueno	9	8,3
Total	109	100,0

Figura 4

Análisis descriptivo de la dimensión selección de personas.



En la tabla 16 y figura 4, se analizan que 91 colaboradores que representan al 83% consideran a la selección de personal en un nivel regular, en tanto 9

colaboradores que equivalen al 8% indican que se encuentra en un nivel malo y 9 colaboradores que representan al 8% lo consideran en un nivel bueno. Estos resultados indican que la mayoría de los colaboradores no llevan un adecuado proceso de selección del personal de técnicos y suboficiales para ocupar los puestos a desempeñar, evadiendo algunos criterios fundamentales como son la especialidad desarrollada durante la fase de preparación, en oportunidades estos problemas suscitan por falta de profesionalismo (amistades, familiaridad, coimas, etc.).

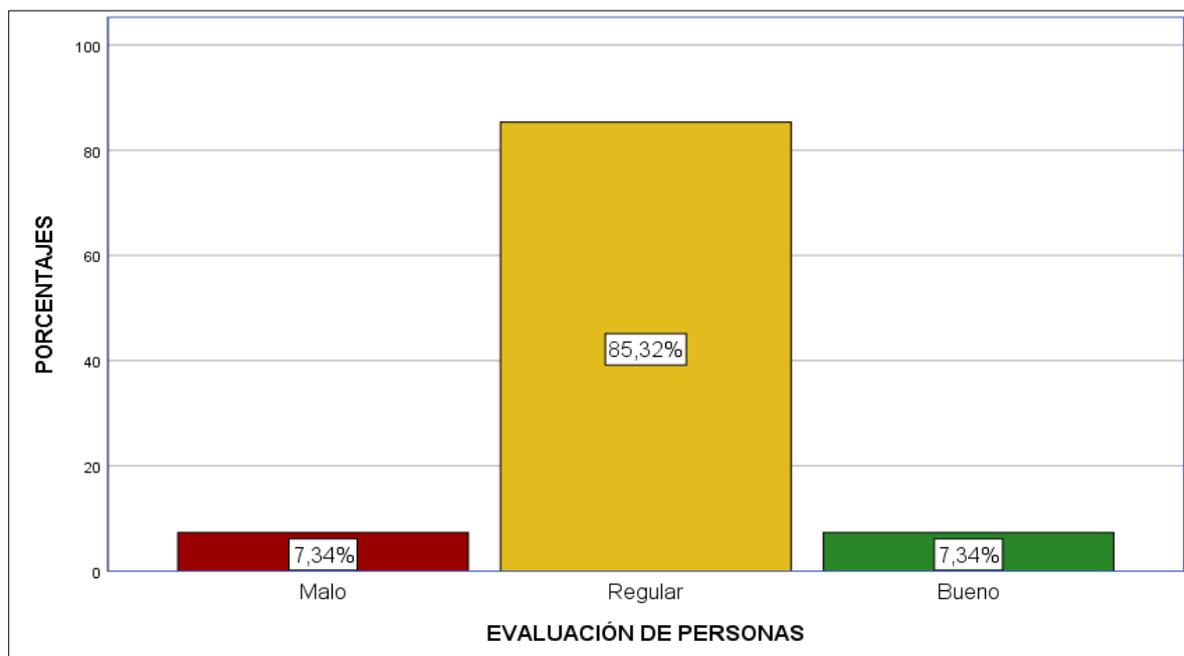
Tabla 17

Análisis descriptivo de la dimensión evaluación de personas.

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	8	7,3
Regular	93	85,3
Bueno	8	7,3
Total	109	100,0

Figura 5

Análisis descriptivo de la dimensión evaluación de personas.



En la tabla 17 y figura 5, se analiza que 93 colaboradores que equivalen al 85% posicionan a la evaluación de personas en un nivel regular, en tanto 8 colaboradores

equivalentes al 7% lo consideran en un nivel malo y 8 colaboradores que equivalen al 7% lo consideran en un nivel bueno. En cuanto a los resultados obtenidos se indica que la Institución por lo general no realiza la evaluación de desempeño al personal de técnicos y suboficiales lo cual impide la identificación de las deficiencias del personal en base a sus fortalezas y debilidades, esto puede llegar a afectar a su desempeño ya que pierden la motivación.

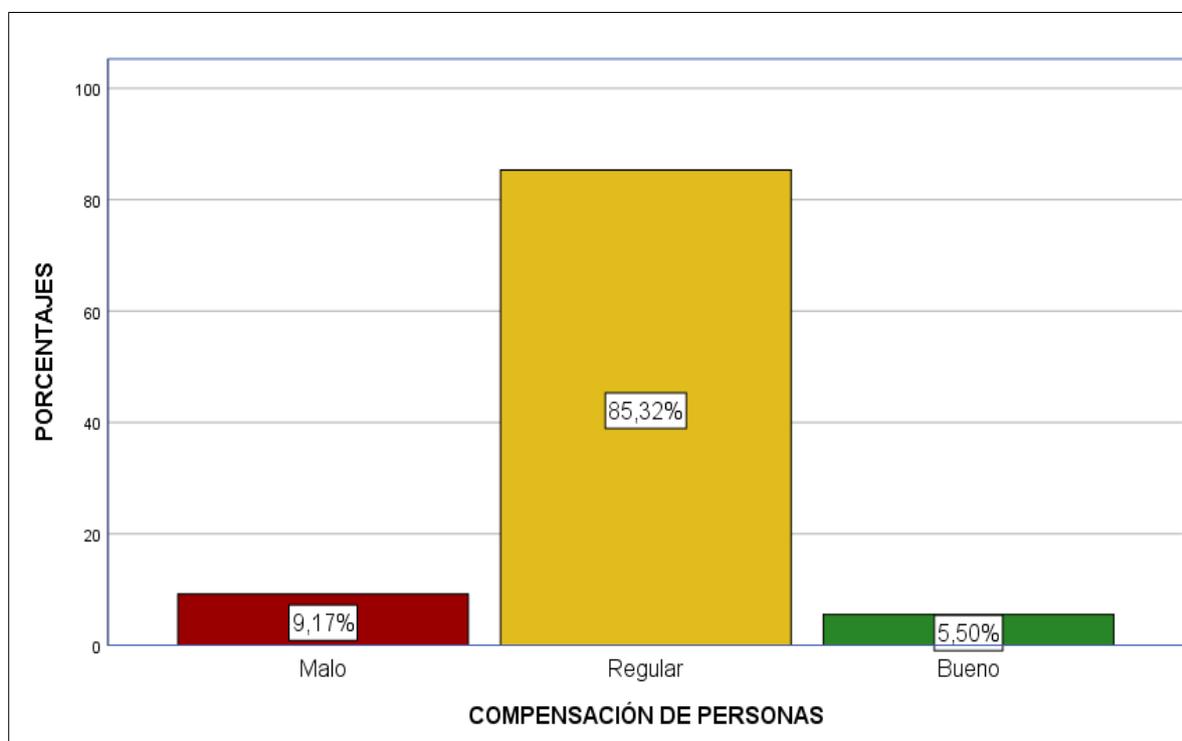
Tabla 18

Análisis descriptivo de la dimensión compensación de personas.

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	10	9,2
Regular	93	85,3
Bueno	6	5,5
Total	109	100,0

Figura 6

Análisis descriptivo de la dimensión compensación de personas.



En la tabla 18 y figura 6, se analiza que 93 colaboradores equivalentes al 85%, posicionan a la compensación de personas en un nivel regular, en tanto que 10

colaboradores que equivalen al 9% lo consideran en un nivel malo y 6 colaboradores equivalentes al 6% lo posicionan en un nivel bueno. En base a los resultados obtenidos se observa que la mayoría de los colaboradores encuestados indican que existe carencia de incentivos al personal, lo cual actúa directamente en el comportamiento de los colaboradores influyendo sobre la motivación y el nivel de satisfacción de estos, es decir, carga laboral, estrés laboral.

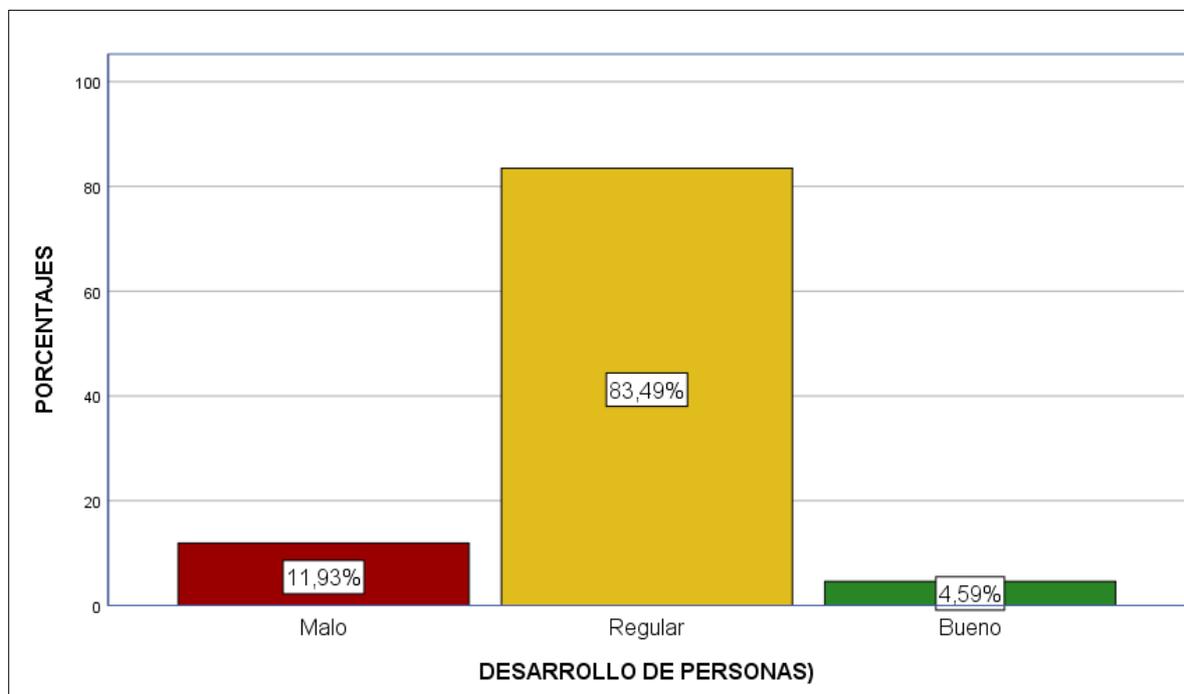
Tabla 19

Análisis descriptivo de la dimensión desarrollo de personas.

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	13	11,9
Regular	91	83,5
Bueno	5	4,6
Total	109	100,0

Figura 7

Análisis descriptivo de la dimensión desarrollo de personas.



La tabla 19 y figura 7, muestra que 91 colaboradores equivalentes al 83% posicionan a la compensación de personas en un nivel regular, en tanto que 13

colaboradores que equivalen al 11% lo consideran en un nivel malo y 5 colaboradores que equivalen al 5% lo posicionan en un nivel bueno. Estos resultados indican que con frecuencia se retrasan en las actividades programadas debido a que no han recibido la capacitación correspondiente para el desarrollo de sus actividades y como consecuencia existen pocas probabilidades de que sus labores se cumplan de manera óptima.

Resultados descriptivos de las dimensiones del desempeño laboral

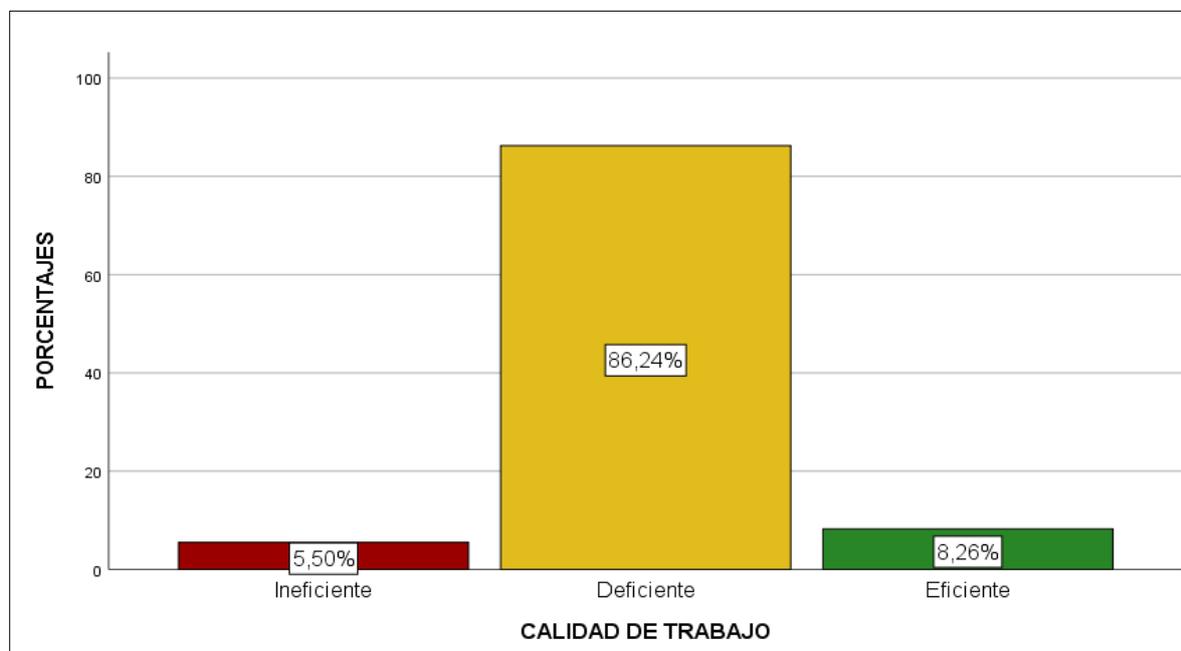
Tabla 20

Análisis descriptivo de la dimensión calidad de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Ineficiente	6	5,5
Deficiente	94	86,2
Eficiente	9	8,3
Total	109	100,0

Figura 8

Análisis descriptivo de la dimensión calidad de trabajo.



En la tabla 20 y figura 8, se observa que 94 colaboradores equivalentes al 86%, posicionan a la calidad de trabajo en un nivel regular, en tanto 9 colaboradores

equivalentes al 9% lo posicionan en un nivel eficiente y 6 colaboradores que equivalen al 6% lo posicionan en un nivel ineficiente. En base a los resultados obtenidos se indica que la mayoría de los colaboradores indican que muchos colaboradores de la institución no están preparados para desempeñar puestos que no sean asignados según la especialidad estudiada, por ende, la organización no da resultados positivos, esto puede llegar a afectar a su desempeño ya que pierden la motivación.

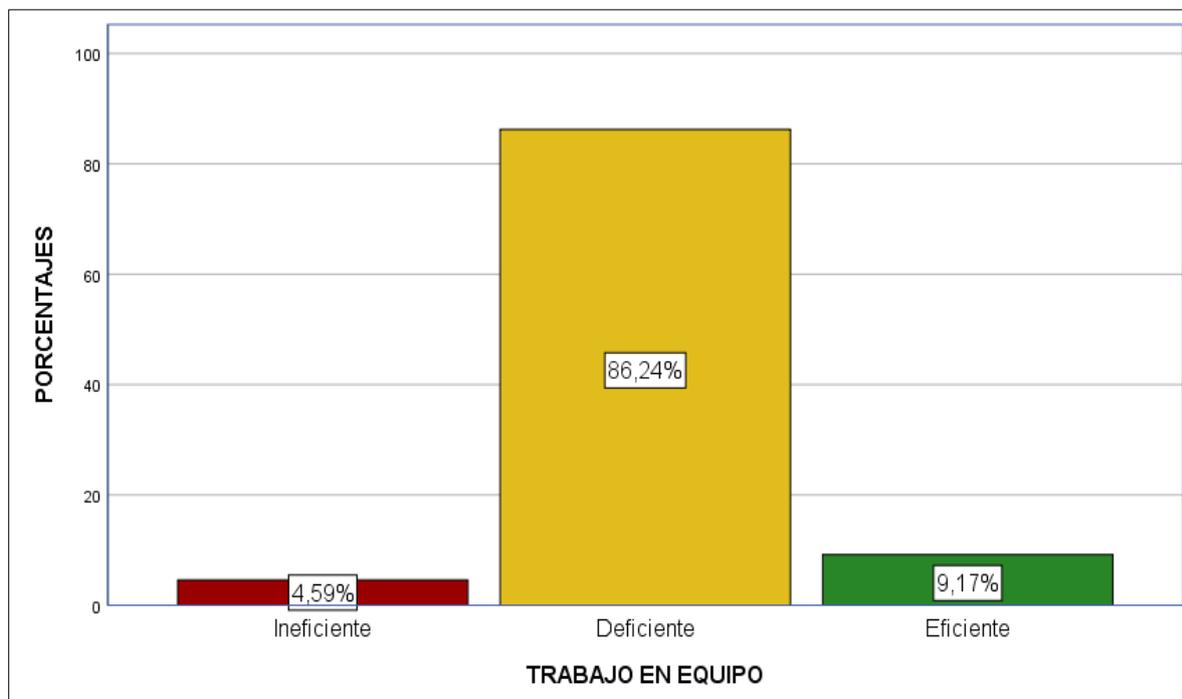
Tabla 21

Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo.

	Frecuencia	Porcentaje
Ineficiente	5	4,6
Deficiente	94	86,2
Eficiente	10	9,2
Total	109	100,0

Figura 9

Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo.



En la tabla 21 y figura 9, se analiza que 94 colaboradores que equivalen al 86%, posicionan al trabajo en equipo en un nivel regular, en tanto que 10

colaboradores equivalentes al 9% lo posicionan en un nivel eficiente y 5 colaboradores que equivalen al 5% lo posicionan en un nivel ineficiente. En base a los resultados obtenidos se indica que la mayoría de los colaboradores, en oportunidades no se compenetra como equipo para el cumplimiento de un determinado objetivo lo que hace ineficaz la ejecución de la tarea, esto puede llegar a afectar a su desempeño ya que pierden la motivación.

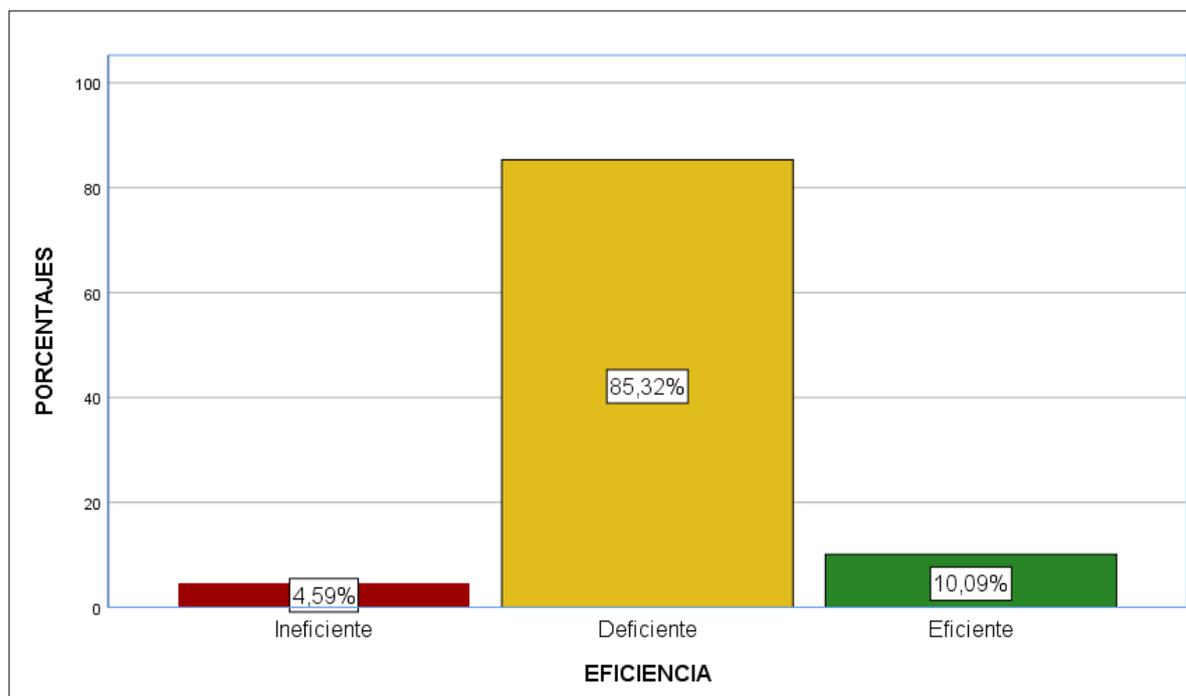
Tabla 22

Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.

	Frecuencia	Porcentaje
Ineficiente	5	4,6
Deficiente	93	85,3
Eficiente	11	10,1
Total	109	100,0

Figura 10

Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.



La tabla 22 y figura 10, muestran que 93 colaboradores equivalentes al 85% posicionan a la eficiencia en un nivel regular, en tanto 11 colaboradores que equivalen

al 10% lo posicionan en un nivel eficiente y 5 colaboradores equivalentes al 5% lo posicionan en un nivel ineficiente. En base a los resultados obtenidos se indica que la mayoría de los colaboradores indican que no hacen uso adecuado de los recursos ni el cumplimiento de las actividades programadas por parte la institución, lo cual dificulta cumplir con los objetivos y metas propuestas.

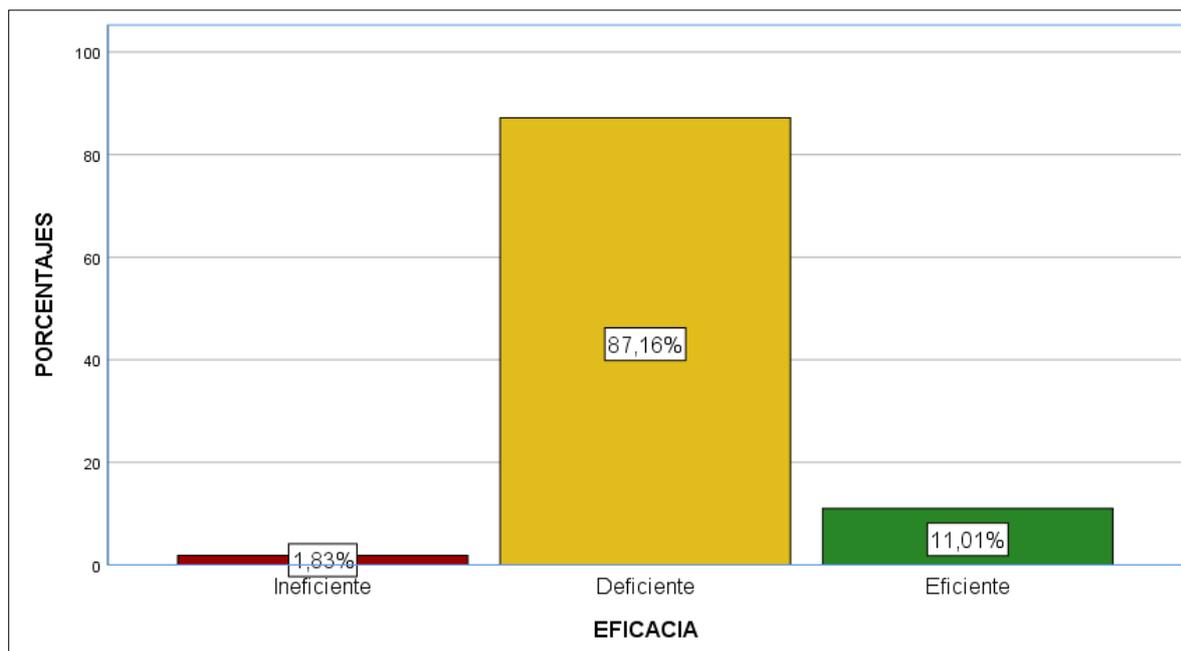
Tabla 23

Análisis descriptivo de la dimensión eficacia.

	Frecuencia	Porcentaje
Ineficiente	2	1,8
Deficiente	95	87,2
Eficiente	12	11,0
Total	109	100,0

Figura 11

Análisis descriptivo de la dimensión eficacia.



La tabla 23 y figura 11, se analiza que 95 colaboradores equivalentes al 87% posicionan a la eficacia en un nivel regular, en tanto 12 colaboradores que equivalen al 11% lo posicionan en un nivel eficiente y 2 colaboradores que equivalen al 2% lo posicionan en un nivel ineficiente. En base a los resultados se indica que la mayoría

de los colaboradores encuestados indican que en la Institución existe mucha burocracia impidiendo que varias de sus actividades sean realizadas de manera sencilla, esto puede llegar a afectar a su desempeño ya que pierden la motivación.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

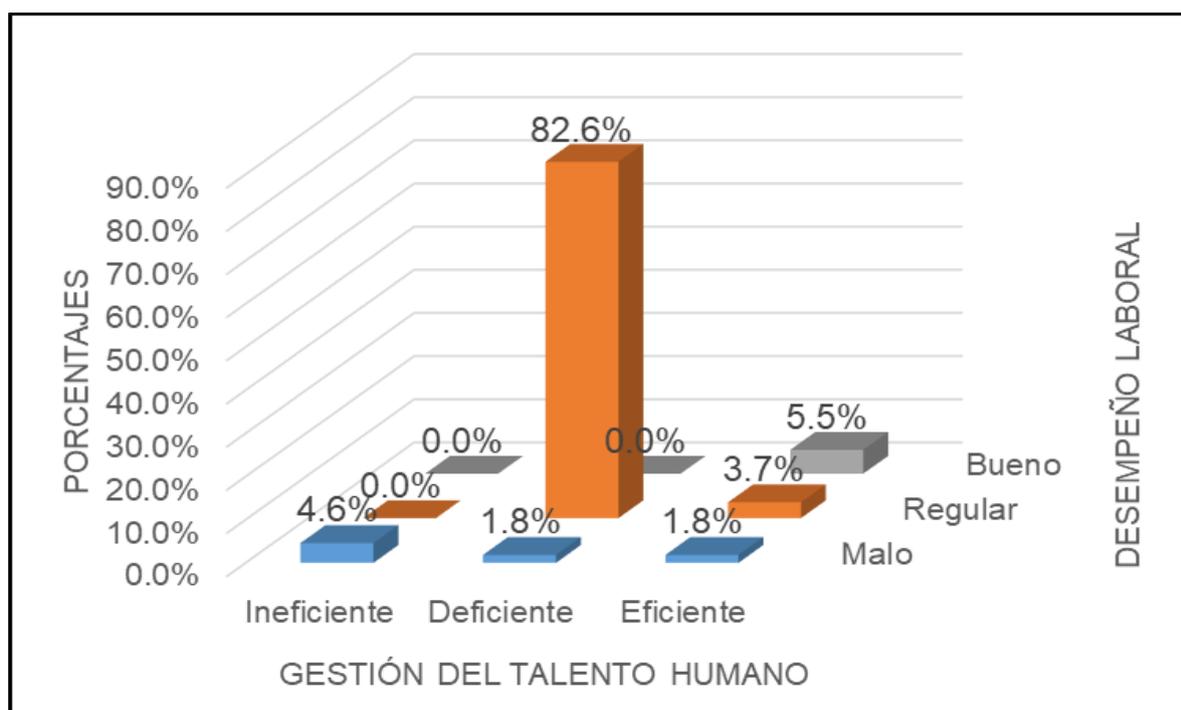
Tabla 24

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Gestión del talento humano	Desempeño laboral						Total	
	Ineficiente		Deficiente		Eficiente		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Malo	5	4.6%	2	1.8%	2	1.8%	9	8.3%
Regular	0	0.0%	90	82.6%	4	3.7%	94	86.2%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	6	5.5%	6	5.5%
Total	5	4.6%	92	84.4	12	11.0%	109	100.0%

Figura 12

Análisis descriptivos de los resultados de la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.



En la figura 12, se observan los resultados en base a los puntajes obtenidos de la variable gestión del talento humano y desempeño laboral. Se estima que el 5% de los encuestados indican que la relación entre dichas variables es ineficiente, mientras que el 83% indican que es regular y el 6% indican que es eficiente; esto define la existencia de una correlación positiva directa.

4.5. Prueba de normalidad para la variable de estudio

H₀. La variable desempeño laboral presenta una distribución normal.

H_a. La variable desempeño laboral no presenta una distribución normal.

Tabla 25

Resultado de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral.

		Desempeño laboral
N		109
Parámetros normales ^{a,b}	Media	131,69
	Desv. Desviación	10,598
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,472
	Positivo	,472
	Negativo	-,345
Estadístico de prueba		,472
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

En la tabla 25, se muestran los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov, se observa que la distribución de los puntajes en la variable desempeño laboral no se aproxima a una distribución normal, el valor de significancia es de 0.00. Dicho resultado permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la nula, por tanto, la variable desempeño laboral difiere de una distribución normal. En este sentido, para la prueba de hipótesis se aplicó el coeficiente de correlación no paramétrico de Rho de Spearman.

4.6. Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

H₀. No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.

H_a. Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.

Nivel de confianza 95% ($\alpha = 0,05$)

Regla de decisión: Sig. > 0.05 → Se acepta la hipótesis nula (H₀)

Sig. < 0.05 → Se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 26

Resultados de correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

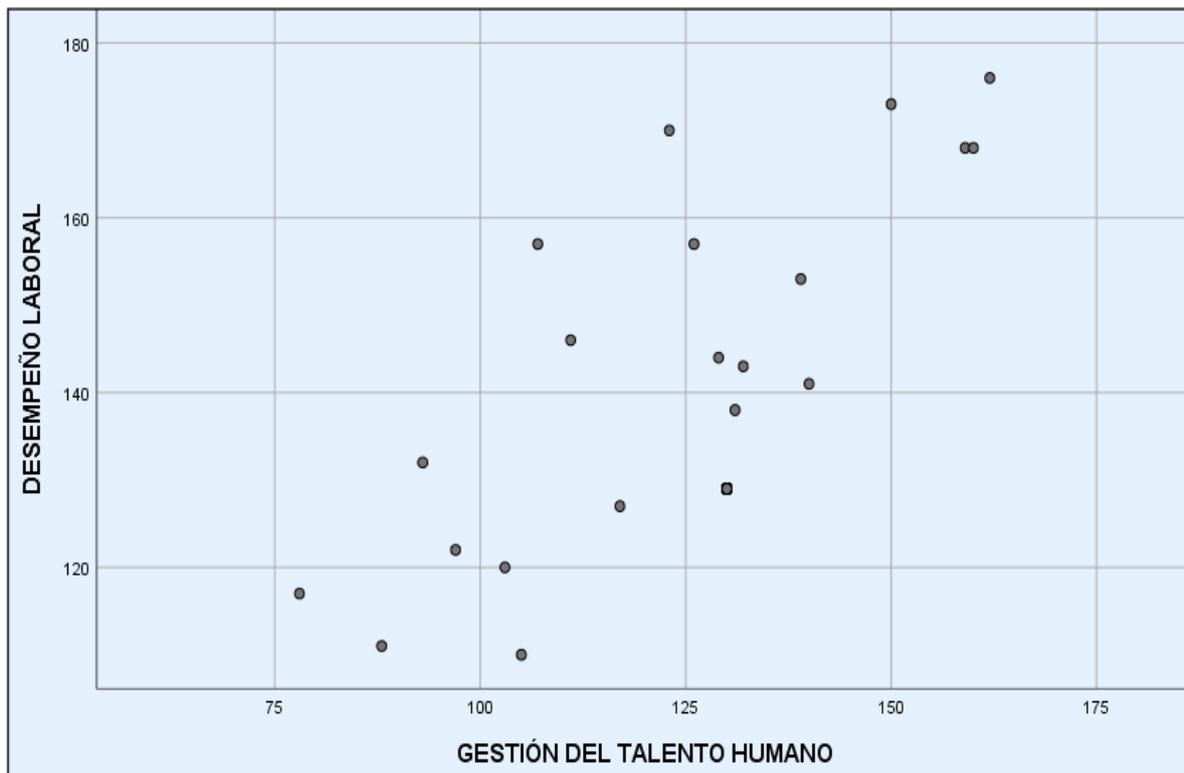
		Desempeño laboral
Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	,434**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	109

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

La tabla 26 muestra los resultados de correlación entre la variable gestión del talento humano y desempeño laboral, observándose que el valor de significancia es 0.00 menor a 0.05. por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, vale decir, la gestión del talento humano tiene una relación con el desempeño laboral desde la percepción de los colaboradores del Comando de Personal del Ejército, presentando una correlación positiva media ($\rho = 0,434$) de acuerdo con Triola. En tanto, a medida que se gestione adecuadamente el talento humano mejorará el desempeño laboral.

Figura 13

Diagrama de dispersión de las variables gestión del talento humano y desempeño laboral.



La figura 13 muestra los resultados obtenidos del diagrama de dispersión de la variable gestión del talento humano y desempeño laboral, en el que se observa que tiene una correlación positiva directa, vale decir, mientras se obtenga puntajes mayores en la variable gestión del talento humano también serán mayores los puntajes obtenidos en la variable desempeño laboral del personal del comando de personal del ejército.

Contrastación de la hipótesis específica 1

H₀. No existe relación significativa entre la selección de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.

H₁. Existe relación significativa entre la selección de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja – 2021 - 2021.

Tabla 27

Resultado de correlación entre la selección de personas y el desempeño laboral.

		Desempeño laboral
Selección de personas	Coeficiente de correlación	,572**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	109

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

La tabla 27 detalla los resultados de la relación entre la dimensión selección de personas y la variable desempeño laboral, donde se visualizan que el valor de significancia es 0.000, por tal razón se acepta la hipótesis alterna, significa que la selección de personas tiene una relación directa con el desempeño laboral de acuerdo a la percepción de los colaboradores, presentando una correlación positiva moderada ($\rho=0.572$), vale decir, en la medida que mejoren las acciones en cuanto a la selección de personas mejorará el desempeño laboral del personal.

Contrastación de la hipótesis específica 2

H₀. No existe relación significativa entre la evaluación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.

H₂. Existe relación significativa entre la evaluación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.

Tabla 28

Resultado de correlación entre la evaluación de personas y el desempeño laboral.

		Desempeño laboral
Evaluación de personas	Coeficiente de correlación	,522**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	109

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

La tabla 28 muestra los resultados de la relación entre la dimensión evaluación de personas y el desempeño laboral, observándose que el valor de significancia es 0.000, por tal razón se acepta la hipótesis alterna, significa que la evaluación de personas tiene una relación directa con el desempeño laboral de acuerdo con la percepción de los colaboradores del Comando de Personal del Ejército, presentando una relación positiva considerable ($\rho=0.522$). Vale decir que a medida que se apliquen correctamente la evaluación de desempeño mejorará los resultados.

Contraste de la hipótesis específica 3

Ho. No existe relación significativa entre la compensación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del comando de personal del Ejército, San Borja - 2021.

H3. Existe relación significativa entre la compensación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del comando de personal del ejército, San Borja - 2021.

Tabla 29

Resultado de correlación entre la compensación de personas y el desempeño laboral.

		Desempeño laboral
Compensación de personas	Coefficiente de correlación	,460**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	109

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

La tabla 29 muestra los resultados de la relación entre la dimensión compensación de personas y el desempeño laboral donde indica que el valor de significancia es 0.000 menor a 0.05, por tal razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, en efecto, la compensación de personas tiene relación directa con el desempeño laboral de acuerdo a la percepción de los colaboradores del Comando de Personal del Ejército, presentando una relación positiva media

($\rho=0.460$), vale decir que a medida que la compensación se aplique de manera justa mejorará el desempeño laboral del personal que labora en la Institución.

Contraste de la hipótesis específica 4

H₀. No existe relación significativa entre el desarrollo de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.

H₄. Existe relación significativa entre el desarrollo de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.

Tabla 30

Resultado de correlación entre el desarrollo de personas y el desempeño laboral.

		Desempeño laboral
Desarrollo de personas	Coeficiente de correlación	,189**
	Sig. (bilateral)	,049
	N	109

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La tabla 30 muestra los resultados de la relación de la dimensión desarrollo de personas y el desempeño laboral, observándose que el valor de significancia es 0.049 menor a 0.05, por tal razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, en efecto, el desarrollo de personas se relacionan directamente con el desempeño laboral de acuerdo a la percepción de los colaboradores del Comando de Personal del Ejército, presentando una relación positiva media ($\rho=0.189$), vale decir que a medida que se enfoquen en el desarrollo del personal mejorará el desempeño laboral del personal que labora en la Institución.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

El objetivo de la investigación es establecer la correlación de la variable gestión del talento humano y desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del comando de personal del ejército, en el cual se identificaron y evidenciaron deficiencias en cuanto a la gestión del talento humano.

Los instrumentos que se usaron para el recojo de datos fueron sometidos bajo criterios de confiabilidad, obteniendo un nivel alto de fiabilidad. En cuanto a la gestión del talento humano, se obtuvo un valor de alfa de Cronbach mayor a 0.962, asimismo, para el desempeño laboral se obtuvo un valor de alfa de Cronbach mayor a 0.969, ambos instrumentos superan el 0.8, de acuerdo con la teoría de Ñaupas et al. (2018), evidenciando que son altamente confiables para la recolección de datos.

Respecto a la descripción de resultados de la contrastación de hipótesis general que fue hallado por medio del estadístico de correlación Rho de Spearman de $\rho=0.434$ a un nivel de significancia de 0.000, demuestra que existe una correlación positiva media entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército. Estos resultados difieren con los resultados obtenidos por Alcántara et al. (2019) en su tesis *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal del estado mayor del comando de Educación y Doctrina del ejército – Chorrillos - 2019*, donde concluye que la gestión del talento humano y el desempeño laboral tienen una relación positiva débil ($\rho=0.054$) y sig. = 0.034, estos resultados evidencian la realidad de la situación que afrontan actualmente las organizaciones públicas y privadas; es decir, la gestión del talento humano incide significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores ya que es un factor primordial y de ella dependen las acciones y estrategias que se plantean permitiendo mejorar el desempeño dentro de la

organización, cabe precisar que los colaboradores se encargan de controlar, distribuir y establecer los objetivos, por ello sin personal eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, en la investigación se busca identificar aquellos factores que intervienen en el desempeño laboral a fin de proponer alternativas de solución que permitan corregir las deficiencias detectadas.

Según la obtención de resultados de la contrastación de la hipótesis específica 1, por medio del estadístico dio un resultado de Rho de Spearman que asciende a 0,572 a un nivel de significancia de 0.000, lo que demuestra que tiene una correlación positiva considerable entre la dimensión selección de personas y la variable desempeño laboral, estos resultados difieren con los hallazgos alcanzados por Rivera (2018) en su tesis *Gestión del talento humano y desempeño laboral en los colaboradores del Puesto Parroquial de Salud Mental "San José – Villa El Salvador*, respecto a la correlación entre la dimensión selección de personas y desempeño laboral, se encontró una correlación positiva alta de R de Pearson 0.801 con una significancia de 0.000. Estos resultados evidencian que la selección de personas incide significativamente en el desempeño laboral ya que son procesos de selección del personal adecuado para ocupar los cargos existentes en la organización a fin de mantener la eficiencia y aumente el rendimiento del personal.

Según la obtención de resultados de la contrastación de hipótesis específica 2, por medio del estadístico dio el resultado de 0,522 a un nivel de significancia de 0.000, que demuestra la existencia de una correlación positiva considerable entre la evaluación de personas y el desempeño laboral, estos resultados difieren con los hallazgos obtenidos por Torres (2020) en su tesis *Gestión del recurso humano y desempeño laboral de los trabajadores del servicio de urología del Hospital de la Policía Nacional del Perú Luis Nicasio Sáez 2019*, respecto a la relación entre la

dimensión evaluación de personas y desempeño laboral, se encontró una correlación positiva media de Rho de Spearman 0.309 con una significancia de 0.029. Estos resultados evidencian que la evaluación de personas incide en el desempeño del personal debido a que evaluar a los colaboradores permiten conocer las fortalezas y debilidades dentro de su área de trabajo a fin de mejorar el desempeño a partir del desarrollo de destrezas y actualización de conocimientos para aplicarlas en el cargo a desempeñar.

Según la obtención de resultados de contrastación de la hipótesis específica 3, por medio del estadístico dio un resultado de 0,460 a un nivel de significancia de 0.000, que demuestra que la existencia de una correlación positiva media entre la compensación de personas y la variable desempeño laboral, estos resultados difieren con los hallazgos obtenidos por Pinedo y Quispe (2017) en su tesis *Gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Pretex S.A.*, respecto a la correlación entre la dimensión desarrollo y recompensas del personal y el crecimiento en el trabajo, se encontró una correlación positiva de R de Pearson 0.715 con una significancia de 0.05. Estos resultados evidencian que la compensación de personas se relaciona con el crecimiento laboral ya que el reconocimiento del desempeño son elementos fundamentales en la gestión de personas que permiten mejorar el desempeño, así como también mantener la lealtad del colaborador dentro de la empresa.

Según la obtención de resultados de la contrastación de hipótesis específica 4, por medio del estadístico dio un resultado de 0,189 a un nivel de significancia de 0.000, lo que demuestra la existencia de una correlación positiva media entre el desarrollo de personas y la variable desempeño laboral, estos resultados difieren con los hallazgos alcanzados por Campos y Torres (2021) en su tesis *Gestión del talento*

humano y desempeño laboral en el personal de enfermería de la unidad de cuidados intensivos adultos del Hospital Nacional Dos de Mayo, 2019, respecto a la relación entre la dimensión desarrollo de personas y desempeño laboral, se encontró una correlación positiva considerable de Rho de Spearman 0.688 con una significancia de 0.029. Estos resultados evidencian que el desarrollo de personas y el desempeño laboral se relacionan directamente debido a que este proceso permite mejorar el rendimiento del colaborador mediante capacitaciones, línea de carrera, entre otros aspectos a fin de optimizar a los potenciales colaboradores.

5.2. Conclusiones

Primero. De acuerdo con el objetivo general, la obtención de estos resultados estadísticos evidencia que existe una relación positiva media ($\rho = 0.434$) entre la gestión del talento humano y desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del comando de personal del ejército, con un nivel de significancia de 0.000. Se llega a la conclusión que el 86% de los encuestados consideran que la gestión del talento humano es regular, este resultado se evidencia debido a que la planificación de la gestión del talento no se lleva a cabo como un proceso primordial lo que incide significativamente en el desempeño de los colaboradores donde el 84% de los encuestados consideran que es regular debido a que los puestos no van de acuerdo con su especialidad estudiada. Por lo tanto, se concluye que a medida que la Institución implemente mejoras en el proceso de la gestión del talento humano, se logrará mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores.

Segundo. De acuerdo con el objetivo específico 1, los resultados estadísticos evidencian la existencia de una relación positiva considerable ($\rho = 0.572$) entre la dimensión selección de personas y la variable desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del comando de personal del ejército, con un nivel de significancia de

0.000. Se indica que el 83% de los encuestados sostienen que la selección de personas es regular, este resultado se evidencia debido a que la selección del personal se realiza de manera inadecuada, obviando los filtros necesarios en cuanto a las habilidades y conocimientos del personal seleccionado para cada puesto a desempeñar. Por lo tanto, se concluye que a medida que se apliquen métodos de selección, se logrará mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores.

Tercero. De acuerdo con el objetivo específico 2, los resultados estadísticos evidencian la existencia de una relación positiva considerable ($\rho=0.522$) de la dimensión evaluación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del comando de personal del ejército del Perú, con un nivel de significancia de 0.000. Se indica que el 85% de los encuestados sostienen que la evaluación de personas es regular, este resultado se evidencia debido a que la Institución no realiza correctamente la evaluación al personal ni la retroalimentación en base a las debilidades de los colaboradores. Por lo tanto, Se concluye que a medida que la Institución implemente plan evaluación al personal, se logrará mejorar el desempeño de los colaboradores.

Cuarto. De acuerdo con el objetivo específico 3, los resultados estadísticos se evidencia la existencia de una relación positiva media ($\rho=0.460$) entre la dimensión compensación de personas y la variable desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del comando de personal del ejército del Perú, con un nivel de significancia de 0.000. Se indica que el 85% de los encuestados sostienen que la compensación de personas es regular, este resultado se evidencia debido a que no se aplican estrategias de recompensas para el personal y en muchos casos falta de reconocimiento por el esfuerzo que requiere ciertos puestos. Por lo tanto, se concluye que a medida que la Institución aplique programas de recompensas, se logrará

mejorar el desempeño de los colaboradores.

Quinto. De acuerdo con el objetivo específico 4, los resultados estadísticos se evidencia la existencia de una relación positiva media ($\rho=0.189$) entre la dimensión desarrollo de personas y la variable desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del comando de personal del ejército, con un nivel de significancia de 0.000. Se llega a la conclusión que el 83% de encuestados consideran que el desarrollo de personas es regular, este resultado se evidencia debido a que no se desarrollan las capacitaciones orientado al puesto a desempeñar. Por lo tanto, se concluye que a medida que se apliquen programas de capacitaciones en la Institución, se logrará mejorar el desempeño de los colaboradores.

5.3. Recomendaciones

En base al objetivo general de la investigación relacionado a la existencia de la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, se recomienda al comandante general, la implementación de una oficina de gestión del talento humano enfocado principalmente en el logro de objetivos, de esta manera mejorar los procesos en cuanto a la gestión del talento y por ende optimizar el desempeño de los colaboradores, las actividades son:

- Mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores.
- Realizar un planeamiento en base al desarrollo de las funciones del puesto a fin de encontrar el candidato ideal.
- Realizar asesorías a los jefes y personal encargado a fin de efectuar una buena descripción de los puestos.

Referente a los resultados obtenidos de la segunda conclusión en base a la selección de personas y desempeño laboral de técnicos y suboficiales del Comando

de Personal del Ejército, se recomienda al comandante general, contar con un equipo especializado encargado de gestionar estrictamente la selección del personal y supervisar cada fase del proceso así como el fiel cumplimiento en cuanto a la clasificación del personal según especialidad en los distintos puestos a ocupar, deben enfocarse en:

- Aplicar pruebas psicométricas que ayuden a evaluar las competencias y habilidades del colaborador.
- Enfatizar la selección del personal considerando las diferentes especialidades estudiadas.

Referente a los resultados obtenidos de la tercera conclusión en base a la evaluación de personas y desempeño laboral de técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, se recomienda al comandante general, diseñar una herramienta de evaluación mediante la implementación de un software que permita personalizar al máximo los detalles de la evaluación del desempeño de los colaboradores.

- Impulsar la participación todo el personal de la organización.
- Realizar ajustes de mejora en el desempeño tanto grupal como individual.

Referente a resultados obtenidos de la cuarta conclusión en base a la compensación de personas y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, se recomienda al comandante general, implementar un programa de recompensas, incentivos y reconocimiento al personal, motivando de esta manera la mejora en su desarrollo, las actividades son:

- Reconocimiento al desempeño del personal (ascensos).
- Realización de actividades recreativas (cronogramas).
- Retribución por los trabajos fuera del horario (flexibilidad en el horario).

- Realizar semestralmente programas de bienestar social (recreación).

Referente a resultados obtenidos de la quinta conclusión en base al desarrollo de personas y el desempeño laboral, se recomienda al comandante general del Comando de Personal del Ejército (COPERE) aplicar estrategias de desarrollo mediante la contratación de un Coach (profesional especializado) que beneficie la comunicación entre los jefes y subordinados puesto que, de allí parte la responsabilidad de trabajar con colaboradores motivados, asimismo impulsar el desarrollo de habilidades y conocimientos del personal, las actividades son:

- Fomentar talleres de capacitación basado en el liderazgo.
- Desarrollar estrategias de talento en base a las necesidades, realizando capacitaciones orientado al puesto que va a desempeñar el colaborador.
- Generar el desarrollo de habilidades de los colaboradores e incentivarlos a la participación grupal.
- Fortalecer la línea de carrera del personal de técnicos y suboficiales.
- Planificar semestralmente las necesidades de capacitación e implementar sistemas de monitoreos a los colaboradores sobre la aplicación de sus conocimientos.

REFERENCIAS

- Alcántara et al. (2019). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal del estado mayor del Comando de Educación y Doctrina del Ejército – Chorrillos – 2019* [Tesis de maestría, Escuela Superior de Guerra del Ejército].
Repositorio Institucional ESGE.
<http://repositorio.esge.edu.pe/handle/ESGEEPG/213>.
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Tercer Milenio.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Granica.
- Cajape y Zambrano. (2019). *La gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Carvagu S.A.* [Tesis doctoral, Universidad de Guayaquil].
Repositorio Institucional UG.
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/45682>.
- Campos y Torres (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el personal de enfermería de la unidad de cuidados intensivos adultos del hospital Nacional Dos de Mayo, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Callao].
Repositorio Institucional UNAC.
<http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/5610>.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación* (5ª ed.). Díaz de Santos.
- Chango, M. (2019). *Gestión del talento humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa Grancomar S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil].
Repositorio Institucional UG.
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/46290/46290>.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (4ª ed.). McGraw-Hill.

- Cinco Días (2021, 3 de setiembre). Empleo en el futuro: pronóstico reservado. *Diario Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/09/02/opinion/1630584779_745147.html
- Coulter, R. (2014). *Administración* (12ª ed.). Pearson.
- Cuesta, A. (2012). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE.
- Davis, K., y Werther, W. (2008). *Administración de recursos humanos* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Pearson.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Fernández, M. y Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional*. Díaz de Santos.
- Foro Económico Mundial (2017, 13 de setiembre). España ocupa el penúltimo lugar en capital humano de la Unión Europea. *El país*. https://elpais.com/internacional/2017/09/12/actualidad/1505224366_064043.html
- Instituto Nacional de Estadística e informática (2015). El empleo informal en el Perú disminuyó en 3,9 puntos porcentuales. INEI. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-empleo-informal-en-el-peru-disminuyo-en-39-puntos-porcentuales-9142/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,26%2C8%25%20empleo%20formal.>
- Mancheno, M. y Correa, W. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los servidores de la Universidad Técnica de Machala*

- [Tesis de magister, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28299>.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de tesis* (5ª ed.). Ediciones de la U.
- Pinedo, C. y Quispe, L. (2017). *Gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2829/1/2017_Pinedo_La-gestion-del-talento-humano.pdf.
- Rivera, Y. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en los colaboradores del puesto parroquial de salud mental San José – Villa El Salvador* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Perú]. Repositorio Institucional UA. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/847>.
- Sarmiento, J. (2017). *Relación de la gestión del talento y el desempeño laboral del personal del área central de la Universidad Central del Ecuador* [Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio Institucional EPN. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17091>
- Torres, C. (2020). *Gestión del recurso humano y desempeño laboral de los trabajadores del servicio de Urología Hospital Policía Nacional del Perú Luis Nicasio Sáez 2019* [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio Institucional USMP. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/6447>.
- Triola, M. (2018). *Estadística* (12ª edición). Pearson.

Valencia, M. (2018). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6172>.

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Caracola.

Van Der, C. (2005). *Gestión y gerencias empresariales*. ECO.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Gestión del talento humano y desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja – 2021.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema general ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja – 2021?	Objetivo general Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.	Hipótesis general Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.	Variable 1: Gestión del talento humano			
Problemas específicos ¿Qué relación existe entre la selección de personas y el desempeño laboral de los técnicos y	Objetivos específicos Determinar la relación entre la selección de personas y el	Hipótesis específicas Existe relación significativa entre la selección de personas y el	Dimensiones Selección de personas	Indicadores - Entrevista e incorporación de personas - Orientación al talento - Descripción de puestos de trabajo	Escala de medición 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Niveles y rangos Bueno [37 – 42] Regular [34 – 37) Malo [19 – 34)
			Dimensiones Evaluación de personas	Indicadores - Cumplimiento de objetivos - Control de actividades - Desempeño del puesto		Niveles y rangos Bueno [35 – 45] Regular [30–35) Malo [22 – 30)

<p>suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021?</p> <p>¿Qué relación existe entre la evaluación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021?</p> <p>¿Qué relación existe entre la evaluación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021?</p>	<p>desempeño laboral de los técnicos y suboficiales s del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.</p> <p>Determinar la relación entre la evaluación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.</p> <p>Determinar la relación entre la compensación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del</p>	<p>desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.</p> <p>Existe relación significativa entre la evaluación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.</p> <p>Existe relación significativa entre la compensación de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del</p>	Compensación de personas	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de trabajo - Motivación de personas - Beneficios del personal 		<p>Bueno [33 – 42]</p> <p>Regular [28 – 33)</p> <p>Malo [12 – 28)</p>
			Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación al personal - Desarrollo de posibilidad de ascenso - Retroalimentación 		<p>Bueno [34 – 38]</p> <p>Regular [30 – 34)</p> <p>Malo [20 – 30)</p>
Variable 2: Desempeño laboral						
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Calidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Efectividad - Iniciativa - Esfuerzo 	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p>	<p>Eficiente [33 – 44]</p> <p>Deficiente [29 –33)</p> <p>Ineficiente [27 – 29)</p>
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Comunicación - Responsabilidad 	<p>3. A veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>	<p>Eficiente [37 – 44]</p> <p>Deficiente [34- 37)</p> <p>Ineficiente [27 – 34)</p>

¿Qué relación existe entre el desarrollo de las personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021?	Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021. Determinar la relación entre el desarrollo de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.	Cuartel General del Ejército. Existe relación significativa entre el desarrollo de personas y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021.	Eficiencia	- Conocimientos técnicos - Habilidades - Conocimiento de trabajo		Eficiente [33 – 45] Deficiente [30 - 33) Ineficiente [24 – 30)
			Eficacia	- Toma de decisiones - Resultados - Capacidad de respuesta		Eficiente [34 – 45] Deficiente [30 -34) Ineficiente [27 – 30)
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadísticas utilizadas			
Tipo. Aplicada Diseño. No experimental Enfoque. Cuantitativo	Población. 150 colaboradores del Comando de Personal del Ejército, San Borja. Muestra. 109 colaboradores del Comando de personal del Ejército.	Variable 1. Gestión del talento humano Técnicas. Encuesta Instrumentos. Cuestionario de la gestión del talento humano Variable 2. Desempeño laboral Técnicas. Encuesta Instrumentos. Cuestionario del desempeño laboral.	Estadísticos descriptivos - Tablas estadísticas - Gráficos estadísticos Medidas de dispersión - Desviación Estándar Estadísticos inferenciales - Rho de Spearman			

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

INSTRUMENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Instrucción. El presente cuestionario cuenta con frases cortas, que consienten en la descripción de la percepción de la gestión del talento humano, para el cual debes dar respuesta con sinceridad a cada uno de los ítems propuestos, considerando que tu colaboración será valorada a ayudará a la contribución del mejor entendimiento sobre el entono laboral.

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

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
SELECCIÓN DE PERSONAS						
1	Las entrevistas a los postulantes ayudan a seleccionar correctamente al futuro integrante de la institución.	1	2	3	4	5
2	La selección del personal se realiza de acuerdo a las necesidades de la institución	1	2	3	4	5
3	El comité evaluador establece claramente los procesos a seguir para la selección del nuevo personal.	1	2	3	4	5
4	El personal por una etapa de adecuación al cargo.	1	2	3	4	5
5	Se realiza un seguimiento adecuado en los trabajos desarrollados.	1	2	3	4	5
6	Se realiza un acompañamiento al momento de desempeñar su labor en la institución	1	2	3	4	5
7	Los puestos cumplen con las expectativas de los colaboradores para el buen desempeño de su labor.	1	2	3	4	5
8	El diseño de puestos se realiza de acuerdo con las necesidades de la institución.	1	2	3	4	5
9	Los puestos a desempeñar van de acuerdo con la especialidad desarrollada durante la etapa de preparación	1	2	3	4	5
EVALUACIÓN DE PERSONAS						
10	Se evalúa el cumplimiento de las metas trazadas en la institución.	1	2	3	4	5

11	La institución mide el tiempo del cumplimiento de los trabajos asignados.	1	2	3	4	5
12	Conoce las funciones y responsabilidades inherentes al cargo para alcanzar los objetivos.	1	2	3	4	5
13	Se realiza una evaluación constante en base a las rubricas establecidas por la institución.	1	2	3	4	5
14	La institución verifica el cumplimiento de calendarios de remisión según las fechas establecidas.	1	2	3	4	5
15	La institución realiza controles inopinados con el fin de hacer cumplir su objetivo principal.	1	2	3	4	5
16	La institución es transparente con los resultados de evaluación.	1	2	3	4	5
17	Los resultados de evaluación son utilizados como herramientas de mejora en los programas de desarrollo.	1	2	3	4	5
18	Te resulta sencillo cumplir con las tareas encomendadas en la institución.	1	2	3	4	5
COMPENSACIÓN DE PERSONAS						
19	El reconocimiento se hace mediante la ejecución de buen desempeño.	1	2	3	4	5
20	El mérito laboral en la institución se realiza de manera justa.	1	2	3	4	5
21	La Institución aplica políticas de estrategias de motivación a los colaboradores.	1	2	3	4	5
22	La Institución ejecuta programas de bienestar social laboral a sus colaboradores.	1	2	3	4	5
23	Consideras que los incentivos son de acuerdo con el desempeño laboral del colaborador	1	2	3	4	5
24	Consideras que la institución recompensa la dedicación en el desempeño de tu labor.	1	2	3	4	5
25	El trabajo fuera del horario es recompensado por tu jefe.	1	2	3	4	5
26	El salario que percibes va de acuerdo con tu desempeño laboral.	1	2	3	4	5
DESARROLLO DE PERSONAS						
27	En la institución se desarrollan los programas de capacitación.	1	2	3	4	5

28	Participas en las capacitaciones con el fin de alcanzar un mejor nivel de competencia en la institución.	1	2	3	4	5
29	Las capacitaciones se realizan con el fin de que los colaboradores estén actualizados.	1	2	3	4	5
30	Existe línea de carrera en institución con el fin de dar oportunidades a los colaboradores eficientes.	1	2	3	4	5
31	La institución brinda facilidades y permite desarrollarse tanto profesional como personalmente.	1	2	3	4	5
32	Existe transparencia en los programas de ascensos dentro de la institución.	1	2	3	4	5
33	Buscas mejorar tu desempeño laboral dentro de la institución.	1	2	3	4	5
34	Te resulta sencillo mejorar tus conocimientos a partir de la superación de los errores.	1	2	3	4	5
35	Realizas una previa evaluación del desarrollo de tus trabajos asignados al termino de tu jornada laboral.	1	2	3	4	5

INSTRUMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Instrucción: El presente cuestionario cuenta con frases cortas, que consienten en la descripción de la percepción del desempeño laboral, para el cual debes dar respuesta con sinceridad a cada uno de los ítems propuestos, considerando que tu colaboración será valorada a ayudará a la contribución del mejor entendimiento sobre el entono laboral.

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

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
CALIDAD DE TRABAJO						
1	La institución promueve una cultura en base al logro de resultados.	1	2	3	4	5
2	Se logra promover el compromiso de los colaboradores dentro de la institución.	1	2	3	4	5
3	La institución busca motivar a los colaboradores de tal forma que las actividades se realicen de la mejor manera.	1	2	3	4	5
4	Te resulta fácil emprender tus actividades, sin esperar que te indiquen lo que debes hacer.	1	2	3	4	5
5	Participas y propones ideas para mejorar la gestión en la institución.	1	2	3	4	5
6	Participa por iniciativa propia en las actividades principales dentro de la institución.	1	2	3	4	5
7	Persistes en el cumplimiento de las actividades programadas hasta alcanzar las metas fijadas en la institución.	1	2	3	4	5
8	Realizas tus actividades designadas con mucha dedicación.	1	2	3	4	5
9	Agotas todos los medios para cumplir con el desarrollo de tu trabajo.	1	2	3	4	5
TRABAJO EN EQUIPO						
10	Aporta al diálogo constructivo y brinda ideas valiosas a los miembros del equipo.	1	2	3	4	5

11	El liderazgo en los equipos de trabajo está orientada a lograr una meta.	1	2	3	4	5
12	Mantienes una comunicación eficaz con tus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
13	Te resulta fácil interactuar con tus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
14	Informas a tus superiores los inconvenientes que susciten durante el desarrollo de tu trabajo.	1	2	3	4	5
15	Expresas sus puntos de vista sin ninguna dificultad en tu centro de trabajo.	1	2	3	4	5
16	Cumples con los horarios establecidos en tu centro de trabajo.	1	2	3	4	5
17	Te proyectas con metas para el óptimo desarrollo de su trabajo.	1	2	3	4	5
18	Cumples a cabalidad con las tareas asignadas por tus superiores.	1	2	3	4	5
EFICIENCIA						
19	Tu grado de responsabilidad va de acuerdo con tu capacidad profesional.	1	2	3	4	5
20	Posees conocimientos amplios para realizar sus funciones en la institución.	1	2	3	4	5
21	Te es sencillo desarrollar las tareas encomendadas en tu puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
22	Pones en práctica tus habilidades analíticas para optimizar tu desempeño laboral.	1	2	3	4	5
23	La labor que realizas le permite desarrollar tus capacidades	1	2	3	4	5
24	Tienes las habilidades para solucionar problemas bajo cualquier circunstancia.	1	2	3	4	5
Conocimiento de trabajo						
25	Superas las dificultades para realizar su trabajo gracias a los conocimientos que posees.	1	2	3	4	5
26	Al término de la labor que realizas, identificas las lecciones aprendidas.	1	2	3	4	5
27	Los puestos son ocupados de acuerdo con la especialización de cada trabajador.	1	2	3	4	5
EFICACIA						

28	Propones con frecuencia ideas para mejorar la ejecución de tareas en la institución.	1	2	3	4	5
29	Te resulta sencillo cambiar los planes para evitar problemas durante el trabajo.	1	2	3	4	5
30	Consideras que tus aportes son tomados en cuenta ante un acontecimiento importante.	1	2	3	4	5
31	Te resulta sencillo lograr tus objetivos propuestos.	1	2	3	4	5
32	Te sientes satisfecho con los objetivos logrados sobre un determinado trabajo.	1	2	3	4	5
33	La institución se basa en los resultados para evaluar el desempeño de los trabajadores.	1	2	3	4	5
34	Te resulta sencillo resolver en el tiempo adecuado las situaciones imprevistas.	1	2	3	4	5
35	Realizas tus funciones de manera segura y responsable.	1	2	3	4	5
36	Brindas una solución a los problemas de manera adecuada.	1	2	3	4	5

Anexo 3. Ficha de validación de juicio de expertos

Validación del instrumento: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [x] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [x] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. William H. Burgos Torre DNI: 07472876

Especialidad del validador: Temático [X] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

WBurgos

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. William H. Burgos Torres DNI: 07472876

Especialidad del validador: Temático [X] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

WBurgos

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg./Lic./Ing.: **Robladillo Bravo Liz Maribel**
DNI: **09217078**

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [x] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Si

Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg./Lic./Ing.: **Robladillo Bravo Liz Maribel**
DNI: **09217078**

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [x] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Anexo 4. Informe de coincidencias

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1075289969&s=1&o=1895232575&lang=es

feedback studio | Lusbenia Grovas Molina | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO... | /0

EMPRESAS

TESIS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DEL COMANDO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO,
SAN BORJA - 2021

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA
LUSBENIA GROVAS MOLINA
ORCID: 0000-0002-7930-3914

ASESOR
DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE
ORCID: 0000-0003-0128-0123

Resumen de coincidencias

11 %

- 1 Entregado a Universida... 7 % >
Trabajo del estudiante
- 2 repositorio.autonoma.e... 2 % >
Fuente de Internet
- 3 ikua.iiap.gob.pe 2 % >
Fuente de Internet

Página: 1 de 124 | Número de palabras: 23969 | Versión solo texto del informe | Alta resolución | Activado

19°C Nublado | 12:34 | 8/09/2022

Anexo 5. Carta de consentimiento



PERÚ Ministerio de Defensa

Ejército del Perú

Comando de Personal del Ejército

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

San Borja, 23 de noviembre del 2021

Señores

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

Presente.

Por medio de la presente hago constar que se ha otorgado permiso a la S02 T/ADM Lusbenia GROVAS MOLINA, identificado con DNI N° 47590773 a realizar la aplicación de los cuestionarios de la investigación que viene realizando en vuestra casa de estudios y que lleva por título: "Gestión del talento humano y desempeño laboral de los Suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja - 2021"

Estas actividades fueron realizadas del 06 al 10 de setiembre del 2021 en la Av. Paseo del Bosque 740, San Borja, respetando los protocolos de bioseguridad establecidos por la Institución.

La Srta Lusbenia GROVAS MOLINA contó con todas las facilidades necesarias para la aplicación de los cuestionarios al personal de Suboficiales que laboran en el Comando de Personal del Ejército, quienes han llenado de forma voluntaria y considerando que la información brindada tiene carácter de confidencial.

Atentamente




URBINA ROMERO JORGE MARTIN
Cnl COM
Jefe de Departamento Administrativo del COPERE

El Perú Primero

Anexo 6. Base de datos

Variable 1. Gestión del talento humano

N°	Género	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18	ítem 19	ítem 20	ítem 21	ítem 22	ítem 23	ítem 24	ítem 25	ítem 26	ítem 27	ítem 28	ítem 29	ítem 30	ítem 31	ítem 32	ítem 33	ítem 34	ítem 35	
1	F	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	F	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	1	1	3	1	2	3	5	3	3	5	3	2	
3	F	4	4	4	2	3	3	3	2	2	3	2	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	
4	F	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	5	3	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	2	1	1	4	3	3	
5	F	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	M	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	
7	F	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	
8	F	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	3	4	4	
9	M	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
10	F	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
11	M	3	3	3	2	3	3	3	4	2	4	4	3	2	4	2	3	4	5	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	
12	F	4	3	3	1	2	1	2	2	1	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	5	3	4	
13	F	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	4	2	3	3	5	3	4	
14	F	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	
15	F	5	5	5	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	4	4	4	3	
16	F	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
17	F	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	
18	M	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	
19	M	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	5	3	4	
20	M	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	3	3	2	3	3	2	3	3	5	3	4	3	2	5	4	4	
21	F	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
22	F	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4
23	F	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
24	M	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
25	M	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
26	F	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
27	F	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
28	M	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
29	M	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
30	F	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
31	F	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
32	M	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
33	M	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
34	F	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
35	F	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
36	M	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
37	M	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	
38	F	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	

Variable 2: Desempeño laboral

N°	Género	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18	ítem 19	ítem 20	ítem 21	ítem 22	ítem 23	ítem 24	ítem 25	ítem 26	ítem 27	ítem 28	ítem 29	ítem 30	ítem 31	ítem 32	ítem 33	ítem 34	ítem 35	ítem 36	
1	F	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
2	F	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
3	F	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	5	3	5	5	5	
4	F	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	4	5	4	3	2	2	2	3	3	2	4	4	2	1	4	3	4	3	1	2	5	4	
5	F	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
6	M	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
7	F	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
8	F	2	2	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	5	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	2	4	4	3	4	4	4	
9	M	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
10	F	3	5	5	2	3	3	2	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	4	4	3	3	5	4	
11	M	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	
12	F	2	2	2	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	2	3	1	4	4	2	4	3	4	3	4	4	5	1	3	3	2	4	5	2	4	5	3	
13	F	2	2	2	5	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	5	4	5	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	5	3		
14	F	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	
15	F	2	2	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	4	4	2	4	4	4	
16	F	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
17	F	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	2	
18	M	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	5	4	
19	M	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
20	M	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	3	5	5	5		
21	F	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	
22	F	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
23	F	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
24	M	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
25	M	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
26	M	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
27	M	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
28	F	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
29	F	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
30	M	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
31	M	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
32	M	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
33	M	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
34	F	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	
35	F	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
36	M	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	
37	M	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	
38	M	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	

Anexo 7. Plan de mejora de la gestión del talento humano en los técnicos y suboficiales del Comando de Personal del Ejército, San Borja – 2021

Presentación

En el presente plan de mejora respecto a la gestión del talento humano se recomienda implementar estrategias fundamentales que ayuden a optimizar procesos de gestión del talento humano a fin de disminuir los problemas que vienen aconteciendo en la Institución y mejorar el desempeño de los Técnicos y Suboficiales del Comando de Personal del Ejército.

Estas acciones fueron formuladas con el fin de realizar estrategias de la gestión del talento humano que se alineen con los objetivos organizacionales y su mejora respecto al desempeño laboral del personal militar, al concretarse este plan de acción la Institución y sus colaboradores serán beneficiados debido al compromiso y su excelencia en el cumplimiento de objetivos.

Plan de acción de la gestión del talento humano						
Acción	Qué	Cómo	Con qué	Quien	Cuando	Costo
Acción 1 Mejora, implementación	Implementación de una oficina de gestión del talento humano.	Realizar un planeamiento en base al desarrollo de las funciones del puesto. Realizar especialización en gestión del talento.	Conocimiento Información Recursos humanos	Área: Jefatura de administración de personal	Enero	Anual S/. 4000.00
Acción 2 Mejora de la gestión	Contar con un equipo especializado encargado de gestionar de manera correcta la selección del personal y supervisar cada fase del proceso.	Enfatizar la selección del personal considerando las diferentes especialidades estudiadas. Enfatizar la selección del personal considerando las diferentes especialidades estudiadas.	Conocimiento Información Recursos humanos Tecnología	Área: Departamento administrativo	Enero y febrero	Anual S/. 2500.00
Acción 2 Mejora, diseño de herramientas	Implementar un Software que personalice al máximo los detalles de la evaluación del desempeño de los colaboradores.	Impulsar la participación de todo el personal de la organización. Realizar ajustes de mejorara en el desempeño tanto grupal como individual.	Conocimiento Información Recursos humanos Tecnología	Área: Jefatura de administración de personal Departamento Administrativo	Enero, julio y octubre	Anual S/. 2000.00

<p>Acción 3 Plan de mejora</p>	<p>Elaborar un plan de programa de recompensas al personal que ayuden a mejorar el desempeño laboral.</p>	<p>Reconocimiento al desempeño del personal. (ascensos). Realización de actividades recreativas. Realizar semestralmente programas de bienestar social.</p>	<p>Conocimiento Información Recursos humanos Tecnología</p>	<p>Área: Jefatura de Administración de Personal</p>	<p>Enero y febrero</p>	<p>Sin costo</p>
<p>Acción 4 Implementación</p>	<p>Aplicar estrategias de desarrollo mediante la contratación de un coach (profesional especializado) para ayudar al desarrollo del personal mejorando el desempeño laboral.</p>	<p>Fomentar talleres de capacitación basado en liderazgo. Desarrollar capacitaciones orientado al puesto que va a desempeñar el colaborador. Fortalecer la línea de carrera de los técnicos y suboficiales.</p>	<p>Conocimiento Información Recursos humanos Tecnología</p>	<p>Área: Jefatura de Administración de Personal</p>	<p>Enero, agosto</p>	<p>Mensual S/. 1500.00</p>

Anexo 8. Fotos de la Empresa



