Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército - 2022

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública

AUTOR

Cristian Giancarlo ALVITEZ SIFUENTES

ASESOR

Dr. Juan PUELL PALACIOS

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Alvitez, C. (2024). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército - 2022*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Cristian Giancarlo Alvitez Sifuentes
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	45254752
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0004-0369-368X
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Juan Puell Palacios
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06068877
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-9751-0397
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Jorge Vicente Mayuri Barron
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06645336
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Walter Hugo Arana Mayorca
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07343537
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Alex Melecio Salazar Marzal
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	15606897
Datos de investigación	

Línea de investigación	D.3.4.1. Liderazgo, motivación y comunicación D.3.4.6. Capital y talento humano
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Chorrillos Latitud: -12.168669 Longitud: -77.006415
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2019 - diciembre 2022
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Teoría organizacional https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03 Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 0057-UPG-FCA-2024

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA

En la Ciudad Universitaria, a los tres días del mes de octubre del año dos mil veinticuatro, siendo las ocho horas, en el aula 201 del Pabellón Ruth Martha Shady Solís de la Escuela Profesional de Administración de Turismo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, ***Presidido*** *por el* ***Dr. Jorge Vicente Mayuri Barron,*** *e integrado por los miembros:* ***Dr. Juan Puell Palacios (Asesor), Dr. Walter Hugo Arana Mayorca (Jurado), Mg. Alex Melecio Salazar Marzal (Jurado)****; el postulante al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública, don* ***Cristian Giancarlo Alvitez Sifuentes,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército - 2022",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.*

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el ***Artículo 61°*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Gestión Pública, los miembros del Jurado Examinador procedieron a asignar la calificación siguiente:*

BUENO (16) DIECISEIS

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar *el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública, a don* ***Cristian Giancarlo Alvitez Sifuentes.*** *Se extiende la presente Acta original y siendo las* 0900 ***horas*** *se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

Dr. Jorge Vicente Mayuri Barron
PRESIDENTE

Dr. Juan Puell Palacios
ASESOR

Dr. Walter Hugo Arana Mayorca
JURADO

Mg. Alex Melecio Salazar Marzal
JURADO

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **Juan Puell Palacios,** en mi condición de Asesor de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas acreditado con el Dictamen **N° 000807-2022-UPG-VDIP-FCA/UNMSM** de la tesis cuyo título es **"Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército - 2022"**, presentado por el bachiller **Cristian Giancarlo Alvitez Sifuentes**, para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de **15 %** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.

Juan Puell Palacios
DNI: 06068877

Dedicatoria

A Dios por bendecirme todos los días de mi vida, brindándome salud y fortaleza para cumplir mi meta.

A mi esposa Tatiana, que con su férreo carácter influyó en mí para seguir con mis objetivos.

A mis hijas Ariana y Sofía, que con su amor y ternura me llenan de energía para nunca rendirme y dar todo de mí.

A mis padres, Julio y Fanny, que desde muy pequeño me inculcaron el camino del bien y siempre estuvieron presentes en los momentos más difíciles.

.

ÍNDICE

Dedicatoria iv
Índice v
Lista de tablas vii
Lista de figuras viii
Resumen ix
Abstrac x
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN 12
1.1. Situación problemática. 12
1.2 Formulación del problema. 15
1.2.1. *Problema General.* 15
1.2.2. *Problemas Específicos.* 15
1.3 Justificación teórica 16
1.4 Justificación práctica 16
1.5. Objetivos de la investigación. 17
1.5.1. Objetivo General. 17
1.5.2. Objetivos Específicos. 17
1.6. Hipótesis de la investigación. 18
1.6.1. Hipótesis General. 18
1.6.2. Hipótesis específica. 18
CAPÍTULO II MARCO TEORICO 20
2.1. Antecedentes del problema 20
2.1.1. Antecedentes nacionales 20
2.1.2. Antecedentes internacionales 23
2.2. Bases teóricas 26
2.3. Marco conceptual 69
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA 72
3.1. Enfoque de la investigación 72
3.2. Tipo, diseño y nivel 72
3.2.1. Tipo de investigación 72
3.2.2. Diseño de investigación 72

.

3.2.3. Nivel de investigación 73
3.3. Unidad de análisis 74
3.4. Población de estudio: 74
3.5. Tamaño de la muestra 75
3.6. Selección de la muestra 76
3.7. Técnica de recolección de datos 76
3.8. Confiabilidad y Validez de los instrumentos 79
3.9. Análisis e interpretación de la información 82
CAPITULO 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN 83
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados 83
4.2. Pruebas de hipótesis 90
4.3. Discusión de resultados 104
CONCLUSIONES 108
RECOMENDACIONES 111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 115
ANEXOS 124
ANEXO 01: Instrumento de recolección de datos 124
ANEXO 02: Matriz de consistencia 128
ANEXO 03: Matriz de operacionalización de las variables 131
ANEXO 04: Ficha de Validación de expertos 134
ANEXO 05: Solicitud de autorización para aplicación del instrumento 137
ANEXO 06: Aprobación de la solicitud de autorización para aplicación del instrumento 138
ANEXO 07: Cuadro de 1er y 2do calificador 139
ANEXO 08: Base de datos del primer instrumento 140
ANEXO 09: Base de datos del segundo instrumento 142

.

Lista de tablas

Tabla 1	Criterios para la evaluación del personal militar	63
Tabla 2	Personal por unidades de la Aviación del Ejército	76
Tabla 3	Escala de Likert	79
Tabla 4	Escala de valores para la evaluación de desempeño en el Ejército del Perú	80
Tabla 5	Resumen de procesamiento de casos del instrumento de la 1ra variable	82
Tabla 6	Resultados de confiabilidad del instrumento de la 1ra Variable	82
Tabla 7	Resumen de procesamiento de caso del instrumento de la 2da variable	82
Tabla 8	Resultados de confiabilidad del instrumento de la 2da variable	83
Tabla 9	Juicio de expertos para el instrumento de la variable gestión del talento humano	84
Tabla 10	Frecuencia de la dimensión planificación de recursos humanos	85
Tabla 11	Frecuencia de la dimensión organización del trabajo y su distribución	86
Tabla 12	Frecuencia de la dimensión gestión del empleo	88
Tabla 13	Frecuencia de la dimensión gestión del rendimiento	89
Tabla 14	Frecuencia de la dimensión gestión del desarrollo y capacitación	90
Tabla 15	Frecuencia de la dimensión gestión de relaciones humanas y sociales	92
Tabla 16	Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov	92
Tabla 17	Valores para la interpretación del Rho Spearman	93
Tabla 18	Validación de la hipótesis general	94
Tabla 19	Validación de la hipótesis específica 1	96
Tabla 20	Validación de la hipótesis específica 2	98
Tabla 21	Validación de la hipótesis específica 3	99
Tabla 22	Validación de la hipótesis específica 4	101
Tabla 23	Validación de la hipótesis específica 5	102
Tabla 24	Validación de la hipótesis específica 6	104

.

Lista de figuras

Figura 1	Rol de los recursos humanos en América Latina	14
Figura 2	Distribución porcentual de la dimensión de planificación de recursos humanos	86
Figura 3	Distribución porcentual de la dimensión de organización del trabajo y su distribución	87
Figura 4	Distribución porcentual de la dimensión de gestión del empleo	88
Figura 5	Distribución porcentual de la dimensión de gestión del rendimiento	90
Figura 6	Distribución porcentual de la dimensión de gestión de desarrollo y capacitación	91

.

Resumen

La finalidad de la investigación es identificar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022. Se aplico un procedimiento correlacional, no experimental, descriptivo con enfoque cuantitativo, recopilando información con la aplicación de los instrumentos de investigación de cada variable sobre la muestra (n=84) compuesta por técnicos y suboficiales de la Aviación del Ejército. En relación a la confiabilidad de los instrumentos se obtuvo valores de fiabilidad muy buenos, por lo que hace viable su aplicación.

Los resultados que se han logrado evidenciar utilizando el Rho Spearman permiten señalar, que la gestión del talento humano tiene una relación significativa con el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022, así como con cada una de sus dimensiones. Concluyendo que la gestión del talento humano permite influenciar de manera positiva en el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales, consiguiendo impulsar sus capacidades en cada puesto asignado y a la vez incrementar la productividad de la organización.

Palabras clave: talento humano, desempeño laboral, productividad.

.

Abstrac

The purpose of the research is to identify the relationship between human talent management and the job performance of technicians and non-commissioned officers in the Army Aviation, 2022. A correlational, non-experimental, descriptive procedure with a quantitative approach was applied, collecting information with the application of the research instruments of each variable on the sample (n = 84) composed of technicians and non-commissioned officers of the Army Aviation. In relation to the reliability of the instruments, very good reliability values were obtained, which makes their application viable.

The results that have been shown using the Rho Spearman allow us to point out that human talent management has a significant relationship with the job performance of technicians and non-commissioned officers in the Army Aviation, 2022, as well as with each of its dimensions. Concluding that human talent management allows to positively influence the job performance of technicians and non-commissioned officers, managing to boost their capabilities in each assigned position and at the same time increase the productivity of the organization.

Keywords: human talent, job performance, productivity.

.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática.

La globalización es un fenómeno que viene afectando a múltiples organizaciones en el mundo, haciendo que estas se tornen más competitivas para generar mejores resultados en beneficio de su organización, siendo la base de todo ello el recurso humano dado que son los que hacen realidad el logro de objetivos. Por ello, que a nivel mundial la tradicional y conocida oficina de recursos humanos vienen cambiando en forma permanente, y pasar a ser administración de competencias, del capital humano, de gestión del talento, entre otros que buscan realzar la función que tiene dicha oficina con las personas que trabajan dentro de la organización.

A nivel mundial, los cambios producto de la globalización están afectando considerablemente la forma del comportamiento de las organizaciones; esto dado el incremento del internet y tecnología que ha acelerado los cambios dentro de las organizaciones, modificando necesariamente sus estrategias, modelos y procesos para el logro de objetivos. Es así como Oxford Economics señala que los factores de tecnología, globalización, demografía del trabajo, necesidades de los usuarios y la competencia tienen un mayor impacto en el requerimiento del talento en las organizaciones (Oxford Economics, 2021). De esta manera, tal y como lo señala Montoya Boyero (2016) la organización que no cuenta con el personal adecuado para ejecutar los procesos dentro de la organización no se lograrían los objetivos programados afectando considerablemente la economía de la organización.

A nivel internacional, de acuerdo con lo planteado por Deloitte (2018), el área de recursos humanos viene sufriendo cambios internos, teniendo como referencia que en las empresas nacionales dicha área es vista como un proceso de soporte administrativos, y

.

para las empresas multinacionales como un proceso de asesoramiento. De acuerdo con el detalle siguiente:

Figura 1

Rol de los recursos humanos en América Latina



Nota: Tomado de Informe de Deloitte (2018)

De acuerdo con la figura precedente se puede apreciar que el área de recursos humanos en las empresas a nivel multinacional se encuentra cambiando su enfoque y la observan como un área estratégica que le permitiría cumplir con sus objetivos, mientras en las empresas nacionales son vista como procesos de apoyo a la misión y soporte administrativo.

En el sector público el área de recursos humanos es, también, fundamental para la función pública, sin embargo, existen diferencias en su tratamiento por los diferentes marcos legales existentes, que buscan implementar el nuevo enfoque de recursos humanos haciendo de estos más relevantes para las organizaciones, sin embargo, los constantes cambios políticos han generado inestabilidad en las nuevas reformas que han limitado dicho cambio. El cambio denominado la reforma del servicio civil se ha llevado a cabo en forma paralela en diferentes países de América Latina con menor éxito en la

.

mayoría de países, pese a que el sustento señala que es el principal ordenador de la función administrativa y elemento transformador de las instituciones públicas cuyo cambio está orientado a mejorar el desempeño institucional, ya que se contaría con servidores competentes, capaces, comprometidos entre otros que mejorarían el funcionamiento estatal (Pérez y Flores , 2022).

La falta de visión de la gestión del talento humano esta ocasionando que en las organizaciones como las militares se limite el ejercicio de las funciones del área de recursos humanos, como el caso de las unidades de Fuerzas Especiales en Colombia, donde el personal vienen evidenciando baja satisfacción laboral y eficiencia laboral en el cumplimiento de sus respectivas funciones y responsabilidades, dedibo a una inadecuada designación de personas en los puestos, falta de continuidad de las personas que se encuentran en las áreas especializadas, lo cual ha ocasionado un bajo rendimiento laboral.

A nivel nacional, la reforma del servicio civil ha sido considerada como parte de la modernización de la gestión pública en el Estado, sin embargo diferentes factores han limitado su implementación en las entidades públicas. Es importante señalar que la reforma del servicio civil surge desde la promulgación de la Ley 30057, Ley del Servicio civil, con la cual se pretente implementar un nuevo régimen laboral, pero para ello, se exige una reorganización de todas las entidades públicas, con la elaboración de nuevos documentos de gestión que permitirían mejorar la administración del talento humano. Buscando de esta manera que la implementación de los diferentes procesos o subsistemas de recursos humanos mejore el desempeño laboral de los trabajadores.

En el Ejército del Perú, una entidad pública , se viene implementando la reforma del servicio civil, sin embargo existen limitaciones económicas y de organización que imposibilita la plena implementación, por lo que su funcionamiento se vienen llevando a

.

cabo de acuerdo a su estado actual, el cual funciona como un sistema con tres subsistemas que en la actualidad no permite un adecuado funcionamiento en las unidades de menor nivel, tal como es el caso de la Aviación del Ejército, en la cual se viene evidenciando problemas en la designación de personas a puestos que difieren con sus capacidades, generando un limitado desempeño laboral y perjudicando el desempeño de la organización. Por ello, que la presente tesis tiene como objetivo determinar como la gestion del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales de la Aviación del Ejército.

1.2 Formulación del problema.

1.2.1. *Problema General.*

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022?

1.2.2. *Problemas Específicos.*

- ¿Qué relación existe entre la planificación de recursos humanos y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022?
- ¿Qué relación existe entre la organización del trabajo y su distribución, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022?
- ¿Qué relación existe entre la Gestión del Empleo y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército?
- ¿Qué relación existe entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022?
- ¿Qué relación existe entre la gestión del desarrollo y capacitación, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022?

.

- ¿Qué relación existe entre la gestión de relaciones humanas y sociales, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022?

1.3 Justificación teórica

El desarrollo de la presente tesis se justifica desde el punto de vista teórico dado que los resultados aportan e incrementar en los aspectos teóricos de las definiciones y tratamiento de la gestión del talento humano, complementado de esta manera el trabajo que se viene realizando en el Ejército al punto de vista gestión del talento humano, partiendo de lo que se entiende por talento humano, desempeño laboral y recursos humanos.

1.4 Justificación práctica

El presente proyecto de investigación se justifica por las siguientes razones:

Los constantes cambios dentro de las organizaciones han conllevado al desarrollo de factores para la mejora interna de los recursos humanos con la finalidad de mejorar los procedimientos internos de la organización, ergo alcanzar mejores resultados y los objetivos institucionales.

El entendimiento en conjunto de las implicancias del recursos humano en la organización requiere de la materialización de los aspectos teóricos de la gestión del talento humano, conceptos que han ido evolucionando con el pasar de los años y con el incremento de la tecnología, haciendo que en tiempos actuales todo se vaya centrando en el desarrollo de las habilidades blandas y/o sociales; por lo que el trabajo en equipo está siendo una tendencia dentro de los diferentes procedimientos organizacionales.

La gestión del talento humano para el personal es de vital importancia, ya que con esto se alcanzará un nivel alto de desempeño laboral, la selección adecuada en el cargo para la institución, aumentando la eficacia en las operaciones y obteniendo buenos resultados así como mejorar la imagen institucional ante la ciudadanía, además que el

.

investigador tendrá capacidad de adquirir mayor experiencia en la solución de problemas y lograr un cambio verdadero en beneficio para la organización y para la sociedad.

Desde esta perspectiva, la importancia para llevar a cabo este estudio, radica en conocer la causa raíz - efecto, para construir y desarrollar un ambiente organizacional adecuado que favorezca y promueva el espíritu emprendedor de los miembros de la institución, específicamente que incentive el impulso de la creatividad e innovación personal, el desarrollo de actitudes proactivas en los miembros de las organizaciones en lugar de actuar de forma reactiva, desarrollar la independencia y autonomía de los miembros de las organizaciones para actuar, en lugar de inhibir las iniciativas de las personas, ponderar los conocimientos y habilidades de los trabajadores de la institución, a partir de su sentido de identidad institucional y nivel de motivación personal.

El desarrollo de la presente tesis se justifica dado que ha seguido un riguroso proceso científico, cuyos instrumentos para la recolección de datos han sido elaborado en función a sus variables, dimensiones e indicadores para luego ser validados a través del juicio de expertos y previo a su aplicación identificar su confiabilidad con el Alpha de Cronbach. De esta manera, dicho procesos puede ser replicado en futuras investigaciones, siguiendo el proceso de validación y confiabilidad respectivamente.

1.5. Objetivos de la investigación.

1.5.1. Objetivo General.

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Determinar la relación que existe entre la planificación de recursos humanos y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

.

- Determinar la relación que existe entre la organización del trabajo y su distribución, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022
- Determinar la relación que existe entre la Gestión del Empleo y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022
- Determinar la relación que existe entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022.
- Determinar la relación que existe entre la gestión del desarrollo y capacitación, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022
- Determinar la relación que existe entre la gestión de relaciones humanas y sociales, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

1.6. Hipótesis de la investigación.

1.6.1. Hipótesis General.

Existe una relación significativa entre gestión del talento humano y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

1.6.2. Hipótesis específica.

- Existe una relación significativa entre la planificación de recursos humanos y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022
- Existe una relación significativa entre la organización del trabajo y su distribución, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022
- Existe una relación significativa entre la Gestión del Empleo y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022
- Existe una relación significativa entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022.
- Existe una relación significativa entre la gestión del desarrollo y capacitación, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

.

- Existe una relación significativa entre la gestión de relaciones humanas y sociales, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del problema

2.1.1. Antecedentes nacionales

Roman (2022) elaboró una tesis cuyo título fue "La gestión del talento humano y su relación con la identificación organizacional, caso: Intelidata, San Isidro, 2019", para optar el grado académico de magister en administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo de la mencionada tesis fue conocer cómo la gestión del talento humano se relaciona con la identificación organizacional. El desarrollo de la investigación se basó en realizar diseño no experimental cuyo tipo de correlacional. La recolección se datos se llevó a cabo a través de una encuesta que fue aplicada a los 16 trabajadores de Inteldata que fueron la muestra. La autora de la tesis luego de realizar el análisis estadístico concluyó que los trabajadores de inteltada se encuentran identificados con su organización y que la gestión del talento humano debe continuar con el fortalecimiento de las buenas prácticas.

Cruz (2020) desarrolló su tesis titulada "influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Convenio Andrés Bello, período 2019" para optar el grado de maestro en administración en la universidad Peruana Los Andes. El autor estableció como objetivo de su tesis establecer de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la IE. Convenio Andrés Bello, para lo cual desarrolló la tesis basado en un enfoque cuantitativo del tipo de investigación aplicada. Asimismo, el nivel de investigación fue el explicativo con un diseño no experimental. La población que formó parte de la investigación se constituyó por 115 trabajadores de la entidad educativa y su muestra ascendió a 40, a quienes le aplicaron la encuesta. La conclusión general de

.

la citada tesis señala que la gestión del talento humano influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores.

Cortez (2020) elaboró su tesis titulada "Gestión del Talento Humano y la productividad laboral en trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa, 2020", para optar el grado de magíster en gestión del talento humano en la universidad César Vallejo. En la mencionada investigación la autora se planteó como objetivo determinar si la gestión del talento humano tiene relación con la productividad laboral en trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa. En cuanto al aspecto metodológico, se siguieron los lineamientos de una investigación con un diseño no experimental transversal, en un nivel correlacional. La población que fue objetivo de estudio se encontraba conformada por 900 trabajadores y la muestra fue de 269 trabajadores, a quienes le aplicaron el cuestionario. La principal conclusión de la citada tesis fue que existe una relación positiva muy significativa entre la variable gestión del talento humano y la productividad laboral.

Rujel y Rojas (2021) elaboraron una tesis cuyo título fue "La gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en el Banco de Crédito del Perú agencia Athaualpa, Cajamarca,2019" para optar el título de Licenciado en Administración en la universidad Privada del Norte. En el desarrollo de la citada tesis se planteó como objetivo conocer como la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una agencia bancaria. En el aspecto metodológico los autores utilizaron los lineamientos del enfoque cuantitativo en un nivel correlacional, además que la muestra se conformó por 26 trabajadores de dicha agencia. La recoleción da datos se realizó a través de una encuesta constituida por 20 ítems. Los autores concluyeron que la gestión del talento humano tiene una relación "nivel medio" con el desempeño laboral, ya que el coeficiente de correlación del Rho Spearman tiene un valor de 0.736.

.

Espinoza (2020) desarrolló su tesis cuyo título fue “Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los representantes financieros del banco internacional del Perú – Interbank Chimbote 2020” para obtener el grado de Maestro en Gestión del Talento Humano en la Universidad César Vallejo. Dentro de la mencionada tesis se tuvo como objetivo conocer como la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los representantes financieros del banco internacional del Perú. En cuanto a la metodología que se siguió para alcanzar el mencionado objetivo, estuvo enfocada en un tipo descriptiva con un nivel correlacional de diseño no experimental transversal, de esta manera se consideró con un carácter cuantitativo. La recolección de datos se centró en un población conformada por 30 representantes financieros,a quienes se le aplicó un cuestionario. El autor utilizó el Rho Spearman para determinar la relación entre las variables y plantear las conclusiones, por ello que se identificó que existió correlación positiva alta entre la variable gestión del talento humano y la variable desempeño laboral, dado que el Rho Spearman fue de 0.703.

Alcántara et al (2019) elaboraron una tesis de maestría cuyo título fue “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal del estado mayor del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, Chorrillos 2019” para obtar el grado de maestro en ciencias militares. El proceso metodológico que utilizaron los autores consistió en un enfoque cuantitativo y siguiendo lineamientos de una investigación del tipo básica. El análisis de los datos y procesos para la validación de la hipótesis se basó en un método hipotetico deductivo además de tener un alcancer correlacional con diseño no experimental. La muestra a la que se le aplicó el cuestionario se constituyó por 94 oficiales, técnicos, suboficiales y empleados civiles del COEDE. Dentro de las conclusiones a las que se arribó en la tesis, se señala que la variable gestión del talento humano tiene una relación nula con el desempeño laboral, ya que resalta en el COEDE

.

no se trabaja para gestionar a las personas, no se presta atención a aspectos de capacitación y productividad, lo cual puede perjudicar el desarrollo del personal y afectar a la organización.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Shilquigua (2020) elaboró un proyecto de trabajo de titulación cuyo título fue "Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la distribuidora Fonseca, ciudad de Riobamba, 2019" en la Universidad Nacional de Chimborazo en Riobamba, Ecuador. El objetivo de la mencionada investigación fue conocer como la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral del personal de la distribuidora Fonseca. En el aspecto metodológico el autor analizó su tesis bajo los criterios del método hipotético deductivo, además que su tesis fue del tipo descriptiva con un diseño no experimental. La población y la muestra estuvieron conformada por 16 trabajadores, a quienes se les realizó una encuesta para recolectar la información. El autor concluye en que no existe un procedimiento basado en el aspecto teórico que regule los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y motivación; ademas existen procedimiento que son parte de un sistema de gestión del talento humano que no se estan aplicando tal y como la evaluación del personal.

Clark (2018) elaboró una tesis titulada "Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur de Sonora" para optar el título de Doctora en Filosofía en Nuevo León, México. La autora desarrolló su tesis estableciendo como objetivo general el analizar la probabilidad de la influencia que tienen los factores como la satisfacción laboral, la estabilidad económica, la relación con los superiores, las condiciones y medio ambiente en el trabajo y los problemas con los compañeros con el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras que están localizadas en el sur Sonora. En cuanto al aspecto metodológico, se

.

siguió las características de una investigación del tipo descriptiva, bajo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. Asimismo, la recolección de los datos se llevó a cabo a través de la aplicación de una encuesta. La tesis concluye en que existe un alto desempeño laboral del trabajador y esta en función al incremento del salario u otra prestación que mejore. Otro factor que afecta considerablemente en el desempeño laboral es la relación con los superiores y la satisfacción laboral.

Rodriguez (2017) elaboró una tesis cuyo título fue "Satisfacción laboral como predictor del desempeño laboral del capital humano del Centro Especializado en Atención Primaria a la Salud Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, Estado de México", para optar el grado de Maestro en Administración en Sistemas de Salud en la Universidad Autónoma del Estado de México, en Toluca México. El autor de la mencionada investigación tuvo cómo objetivo "evaluar la satisfacción laboral como productor del desempeño laboral en el capital humano del Centro Especializado en Atención a la Salud Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, Estado de México. El procedimiento metodológico que utilizó el autor fue del tipo cuantitativo y descriptivo. La muestra y la población fue de 77 trabajadores, quienes respondieron una encuestra para recolectar datos y analizarlos. El autor concluye en que la satisfacción laboral tiene una relación moderada positiva con el desempeño laboral, por lo que mientras la satisfacción aumente el desempeño lo hará de igual manera.

Morales (2018) elaboró su trabajo de titulación cuyo título fue "Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector servicios de transporte de la provincia de Tungurahua" para optar el título de Ingeniero de Empresas en la Universidad Técnica de Ambato, en Ambato – Ecuador. El objetivo que guío el desarrollo del mencionado trabajo fue la elebacion de un modelo para la mejora de la gestion del talento humano, con la finalidad de que este contribuya con el incremento de la calidad de servicios existente en

.

el sector transporte en la provincia de Tungurahua. El desarrollo metodológico se baso en un enfoque cuali cuantitativo y en un nivel descriptivo correlacional, a través de la aplicación de una encuesta a su muestra conformada por 36 personas. El autor concluye que no existen procedimientos establecidos para la incorporación de los nuevos colaboradores, planificación de funciones, incentivos laborales o riesgos laborales.

Cajape y Zambrano (2019) desarrollaron una investigación cuyo título fue "la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Carvagu S.A." para obtener el título de ingeniero en la Universidad de Guayaquil. El objetivo que se plantearon los autores se centró en determinar como la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral del personal de la empresa CARVAGU, para ello realizaron un proceso de investigación que tuvos dos caminos metodológicos el cuantitativo y el cualitativo. Para cada enfoque se realizó una técnica diferentes, ya que los autores utilizaron entrevistas con la finalizar de realizar la descripción de la empresa y sus recursos humanos, mientras que por otro lado se utilizó la encuesta para recoger aspectos de calificación del desempeño laboral en cuanto a la gestión que se viene realizando. Los autores lograron concluir que la gestión dentro del departamento del talento humano resulta indispensable al punto de vista teórico, ya que puede lograr mejoras en el logro de los resultados de la organización, por ello, que los autores señalan que los entrevistados y encuestas evidenciaron que existe una brecha en el trabajo que se viene realizando en el campo del talento humano, dado que se debería mejorar las condiciones y motivaciones hacia los trabajadores.

Curiel (2022) hizo su tesis de maestría titulada "gestión de talento humano en el desempeño laboral de los centro de desarrollo infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha Detc" para optar el título de magister en la Universidad de La Guajira, planteandose como objetivo llevar a cabo un análisis de la gestión del

.

talento humano en el desempeño laboral, para ello siguió lineamientos del enfoque cuantitativo, asimismo el autor señala que se apoyó en lo establecido para una investigación de tipo aplicada, explicativa y transversal dadas las características de su proceso de investigación, complementandola con un diseño no experimental. La población que formó parte de la investigación fueron 529 trabajadores de los centro infantiles y la muestra fueron 224 de los mismo trabajadores. De esta manera el autor logró concluir que la gestión del talento humano descrita a través de los método de desarrollo de gestión, impacto de la capacitación y desarrollo; factores del desempeño, elementos del desempeño y lineamientos para la gestión tienen una relación con el desempeño laboral, toda vez que los esfuerzos enfocandos en mejorar las condiciones en las que trabaja el personal generaria un mejor clima, motivación, satisfacción, ergo el desempeño se estaría afectando positivamente.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión del talento humano

La autonomía de las organizaciones en un mundo totalmente actualizado y enfocado principalmente a un cambio exige de manera necesaria la implementación de una gestión del talento humano que se adapte a las nuevas necesidades y exigencias de una empresa para que así se desarrolle un equilibrio competitivo entre lo que es eficiencia y eficacia.

El talento humano es considerado uno de los recursos y pilares más importantes de una empresa ya que estos de alguna manera le dan vida y acción a la empresa haciendo que el funcionamiento de esta mediante el uso de sus esfuerzos habilidades y capacidades, prospere y marche todo en un correcto camino. (Prieto, 2013).

La noción de gestión del talento humano nace mucho antes de la administración de los recursos humanos, esta se origina a la misma vez que la revolución industrial en la

.

segunda mitad del siglo XVII e inicios del siglo XIX, por lo que no es considerado un tema basado únicamente en la actualidad. Se podría decir entonces, que el talento humano ha ido cobrando mayor importancia a lo largo del tiempo puesto que ha sido tenido en cuenta como uno de los factores más fundamentales en cualquier empresa de los tiempos de Sun Tzu, y su *Arte de la guerra*, principios que se fueron añadiendo por teóricos de la administración empresarial, conformándose por tres fundamentos claves para que la mecánica de la empresa tenga éxito: La organización, la logística y el liderazgo en la conducción de los deberes y labores que los hombres deben realizar para que la misión y o visión de una empresa se efectúe eficientemente.

Sin embargo, Prieto (2013) menciona que la gestión del talento humano depende también de otros varios aspectos, los cuales son: La cultura de la organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología empleada y los procesos internos. En estos tipos de escenarios o aspectos la gestión del talento humano se conforma por personas y organizaciones que son lo básico de cómo se debe tratar a las personas, ya sea como socios o recursos, ya que administrar el talento humano debe conllevar a lograr un óptimo desarrollo de las habilidades de las personas, su participación, creatividad y su mejora continua.

Tal como ya ha sido mencionado con anterioridad las personas que integran dichas organizaciones deben ser consideradas como activos importantes, es por ello que la gestión del talento humano hace que de alguna forma se reconozcan las capacidades de las personas que son parte de una organización, es decir de reconocer que son capaces de dotar la organización de inteligencias y como personas totales de conducir hacia el éxito la empresa.

.

Cabe mencionar que la gestión del talento humano no solo implica el reconocimiento y acreditación del recurso humano, sino que también implica la captación, la retención y mejora del talento humano ya sea directivo y operativo, como en el intermedio de apoyo y operativo. Se corrige entonces que la gestión del talento humano es más bien un enfoque que se efectúa estratégicamente con el propósito de obtener una mayor valoración máxima de una organización, por medio de acciones enfocadas a utilizar cualquiera de los métodos posibles como las capacidades y habilidades para que finalmente se logren resultados positivos en relación con el entorno actual y futuro de la empresa.

El sistema de gestión del talento humano es una forma de desarrollar las capacidades del talento humano con la finalidad de mejorar el nivel de desempeño laboral y así ser más productivos y eficientes como empresa.

En el Estado Peruano existe un ente rector del sistema administrativo de recursos humanos, denominado “Autoridad Nacional del Servicio Civil”, el cual viene haciendo un esfuerzo mediante el desarrollo de herramientas, procedimientos y metodologías para implementar un nuevo sistema de gestión de recursos humanos a nivel Estado. Además, de realizar publicaciones referidas al desarrollo conceptual de la gestión de recursos humanos para la administración pública.

El trabajo que viene realizando el ente rector está enfocado principalmente en la publicación de políticas que normen el funcionamiento del sistema de recursos humanos dentro del sector público, las cuales se encuentran basadas en conceptos actuales e incluyen normas y procedimientos a desarrollar en cada oficina de recursos humanos de las entidades públicas.

.

Para Chiavenato (2009) la gestión del talento humano está conformada por políticas y lineamientos que puedan direccionar los procedimientos administrativos de las personas dentro de las organizaciones, particularmente lo que se encuentra relacionado con la evaluación de desempeño, la selección, reclutamiento, entre otros.

Además, señala que una organización se debe a sus personas, las cuales construyen lo que existe en ella, desde el nivel más táctico hasta el más estratégicos, funcionando como un equipo que avanza hacia el logro de los objetivos organizacionales, siendo de esta manera las personas consideradas como el medio para lograr los resultados planteados por los diferentes gerentes organizacionales.

Aunado a lo expuesto, se resalta el tratamiento que se le puede brindar al recurso humano, ya que en base a ello este puede mejorar su desempeño:

- Como socio: este tratamiento esta referido a un tratamiento cercano entre la organización y los trabajadores, en el que el gestor de recursos humanos busca acercar al colaborador para generar un compartimiento de metas y objetivos, buscando que el desempeño de este mejore, ergo la satisfacción del cliente final se vea en incremento.
- Como recurso: Este tratamiento está basado en la no relación con los colaboradores; por el contrario estos son vistos como recursos o personas aisladas que tienen cargos y cumplen funciones específicas dentro de un horario predeterminado;

Por su parte, Gonzales (2006) realizo una investigación en la que resalta que las diferentes organizaciones a nivel mundial vienen reconociendo la trascendencia que tiene el talento humano dentro del logro de sus objetivos y metas, además de la mejora en los resultados. Esto se debe a la implementación adecuada de un modelo de gestión en el que

.

el recurso humano es el centro de atención y sobre este se toman las decisiones de la mejor en los diferentes procesos productivos, haciendo de la gestión del talento humano una ventaja competitiva sobre las diferentes organizaciones.

En esa misma línea tenemos a Alles (2007), quien considera que la gestión del talento humano esta enfocada con las capacidades de los colaboradores, aquellas capacidades que estos ponen de manifiesto durante su desenvolvimiento en el puesto asignado, además este autor plantea que para referirse a talento humano se tiene que cumplir con tres aspectos de suma importancia: compromiso con el trabajo asignado, ejecución de las actividades como parte de sus funciones y la posesión de capacidades o competencias laborales; asimismo, todo ello se puede ver reflejado en la evaluación de desempeño.

Jericó (2008) manifiesta que el talento de cualquier persona reflejado en su trabajo hace de esta un profesional comprometido con el desarrollo de su aspecto personal, profesional e incluso con el desarrollo de la organización. Aunado a este planteamiento, Jerico señala que el talento es la sinergia de aspectos como conocimientos, acción, capacidades y compromiso; por lo que resalta la retención del talento humano dentro de las organizaciones para la mejora y logro de los resultados.

Las políticas organizacionales vinculadas a la gestión de recursos humanos son las que establecen el tratamiento a realizar sobre las personas que vienen trabajando dentro de una organización, considerando el entorno externo e interno, además de proponer mejoras para que el contexto laboral sea el adecuado (Longo, 2002).

Werther y Davis (2008) por su parte sostienen que la gestión del talento humano tiene que enfocarse en alinear a las personas con los objetivos de la organización toda vez que estos tienen que trabajar por el logro de los objetivos, para lo cual la organización en

.

su conjunto tiene que afianzar una cultura y sentido de pertenencia hacia la organización, lo cual se lograría con una gestión del talento humano adecuada, centrando sus acciones y esfuerzos en la optimización de los procedimientos para captar, desarrollar y retener talento humano.

Sanabria (2015) señala que el capital más importante dentro de las diferentes organizaciones es el capital humano, por lo que las decisiones estratégicas para su debida transcendencia dentro de la organización en el nivel táctico y estratégico. De esta manera se podría potenciar la productividad del capital humano, ergo se reflejaría en los adecuados resultados organizacionales. Para ello, tal y como lo resalta Sanabria (2015) se requiere de un compromiso por parte de los directivos de la organización para hacer del colaborador un socio más, por lo que se tiene que manejar compromisos de motivación, recompensas entre otros aspectos para mantener e incrementar la motivación laboral dentro de la organización.

Un aspecto que requiere de un análisis particular es la gestión del talento humano dentro de las organizaciones públicas, dado que el modelo de gestión obedece a aspectos claramente burocráticos que puedes trasgredir cualquier intención de mejora dentro de los recursos humanos.

Sin embargo, se viene realizando constantes esfuerzos para la mejora del sistema administrativo de recursos humanos, para lo cual el ente rector, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, en una de sus publicaciones menciona que el recurso humano en el aparato estatal esta integrado por diferentes subsistemas que convergen para la adecuada gestión del talento humano. Estos subsistemas son los siguientes:

.

- Subsistema de planificación: referido al establecimiento de políticas generales que normen el funcionamiento de la gestión de recursos humanos dentro de una organización.

- Subsistema de organización del trabajo y su distribución: este subsistema verifica todos los requisitos para ocupar un determinado puesto, o la rotación del personal de acuerdo con las capacidades del personal.

- Subsistema de gestión del empleo: relacionadas a las acciones desarrolladas desde la admisión de personal, hasta su desvinculación en la entidad; aspectos relacionados con la selección, vinculación y periodo de prueba, y por el otro lado aspectos de control y régimen disciplinario.

- Subsistema de gestión del rendimiento: Este subsistema tiene la responsabilidad de realizar la evaluación de desempeño del personal que trabaja en la organización.

- Subsistema de gestión de la compensación: se refiere a los procedimientos para realizar la contraprestación a todos los trabajadores de la organización en función a los aspectos técnicos y normativos establecidos.

- Subsistema de gestión del desarrollo y la capacitación: Este subsistema está relacionado con todos los procedimientos a la capacitación del servidor público dentro de la organización con la finalidad de mejorar su desempeño y capacidades.

- Subsistema de gestión de relaciones humanas y sociales: este subsistema esta referido al establecimiento de una relación entre la organización y el servidor reflejado a través de la seguridad y salud en el trabajo, el clima laboral y la comunicación asertiva.

.

La Autoridad del Servicio Civil, en su calidad de ente rector, desde el 2008 se encuentra implementando mecanismos a nivel nacional, que abarcan a todas las organizaciones públicas con la finalidad de optimizar el funcionamiento del sistema administrativo de la gestión de recursos humanos del Estado. Uno de los cambios que se encuentra en vías de implementación es la adopción del modelo de los subsistemas de recursos humanos (mencionados líneas anteriores), basado en dos amplios pilares: meritocrática y servicio al ciudadano. De esta manera se puede apreciar que el ente rector, dentro del marco de sus responsabilidades normativas, emite sus lineamientos generales de obligatorio cumplimiento para que las entidades públicas, dentro de las cuales se encuentra el Ejército del Perú, las adopte bajo las particularidades propias de cada entidad y desarrolle sus lineamientos particulares para administrar dentro de lo establecido por el marco legal al recurso humano del Estado.

Por su parte, Chiavenato (2009) un conocedor e investigador de la gestión del recurso humano ha desarrollado diferentes componentes y procesos vinculados a la gestión del talento humano:

- Admisión de personal: procedimientos para el reclutamiento y selección del personal para la organización basado en los requisitos que esta establece.
- Aplicación de personal: procedimientos vinculados a la elaboración de los perfiles de puestos de la organización en los cuales se incluye las principales actividades que el servidor va a realizar.
- Compensación de personal: Procedimientos realizados por la organización para entregar las remuneraciones y diferentes beneficios sociales.

.

- Desarrollo de personal: Procedimientos que se realizan dentro de una organización para mejorar las capacidades del personal, mediante el desarrollo de cursos, especializaciones entre otros.

- Mantenimiento de personal: procedimientos vinculados a la mejora del entorno laboral, con la finalidad de mejorar las condiciones de cada persona dentro de la organización.

- Evaluación de personal: procedimiento relacionado con la evaluación de desempeño del trabajador, verificando los resultados obtenidos e identificando las áreas de oportunidad.

El recurso humano es vital para las organizaciones públicas, para ello se requiere de una serie de competencias que le brinden a cada servidor la capacidad para hacer frente a todas las tareas que la rutina le pudiera demandar, cuya finalidad es el servicio a la ciudadanía. Por ello, Gonzales (2006) describe algunas competencias necesarias para cada persona dentro de su ámbito laboral:

- Ejecución efectiva de tareas: capacidad para desarrollar cada función y/o actividad que se encuentra dentro del perfil del puesto que está ocupando.

- Actitud: Capacidad para hacer frente a todas las diferentes circunstancias que el trabajo y la coyuntura.

- Holísticas: Competencia de las personas para influenciar en las diferentes actividades que viene realizando el colaborador.

.

Los recursos humanos dentro de las diferentes organizaciones deberán estar comprometidos para adquirir con los siguientes aspectos que se van tornando en la actualidad como obligatorios:

- Capacidades: es uno de los aspectos que están basados en el conocimiento que posee el colaborador, para que en función a ello pueda realizar todas sus actividades bajo aspectos teóricos de propio conocimiento.
- Compromiso: aspecto que se evidencia en los colaboradores al realizar sus diferentes funciones sin requerir supervisión.
- Acción: Este aspecto materializa toda la actividad efectiva que realiza el colaborador dentro de su área de trabajo.

La función y responsabilidad de las organizaciones sobre sus colaboradores y las condiciones en las cuales se van a desempeñar es de sumar importancia, dado que basado en ello, el colaborador encontraría aspectos para motivarse, ergo mejorar su productividad y los resultados en la organización, obteniendo aspectos positivos para su entorno laboral. Todo ello implica un compromiso de la organización por mantener motivados a sus colaboradores.

En esa misma línea, se cuenta con lo planteado por Jericó (2008), acerca de los componentes de la gestión del talento humano: capacidad, compromiso y acción. En cuanto a la capacidad, este representa el componente mas importante a desarrollar por los colaboradores y lo que tiene que potenciar la organización en ellos, para que cuenten con el conocimiento teórico y práctico, además de las habilidades blandas a inculcar y promover con la finalidad de mejorar el funcionamiento y cumplimiento de los deberes dentro de su respectivo puesto: luego se menciona al compromiso como otro de los componentes, cuya manifestación se puede observar con la intensidad del trabajo que

.

realiza el colaborador dentro de su respectiva área, además, del sentido de pertenencia que el colaborador pueda sostener a lo largo del cumplimiento de sus funciones; por último, se cuenta con el componente denominado acción, con el cual el trabajador tienen el deber de ejecutar todas sus tareas basándose en las capacidades y el compromiso que posee.

Longo (2002) menciona que la gestión de recursos humanos está integrada una serie de componentes, las que se mencionan a continuación:

- Planificación, es el punto de inició en donde se define el tipo de acciones que se persiguen.
- Organización del trabajo, en donde se definen los requisitos para un puesto y se diseña en función a la política de la organización.
- Gestión del empleo, en donde se definen la admisión de personal, sus desplazamientos hasta el tiempo que permanezca en la organización.
- Gestión del rendimiento, en donde se determina el tipo de examen o evaluación para monitorizar la evolución del personal dentro de la organización.
- Gestión de la compensación, en donde se determinan el aspecto de retribución o compensación económica y no económica, que sea atractiva para el personal en función a su actividad que desempeña.
- Gestión del desarrollo, en donde se establece aspectos que puedan motivar al trabajador a pertenecer a la entidad, como es su capacitación, líneas de carrera, promociones, etc.

.

- Gestión de las relaciones humanas y sociales, en donde se definen el aspecto humano, vale decir, la comunicación asertiva entre todos los trabajadores de la entidad, para ello es menester establecer lineamientos de relaciones humanas.

En la actualidad las múltiples organizaciones están enfocando sus esfuerzos en el desarrollo de las personas con las que cuentan, dado que estas son las que van a garantizar el éxito de la organización. Las personas son las responsables de guiar a la organización para el logro de los objetivos, para ello, se tienen que desarrollar todas sus capacidades con la finalidad de convertir todo su conocimiento y capacidad en un talento para la organización. Para ello, es indispensable tener en cuenta que el talento abarca los siguientes aspectos esenciales:

- Conocimiento: Este aspecto que integra el talento de las personas abarca todo el conocimiento teórico que la persona puede adquirir a lo largo de su carrera profesional.
- Habilidad: Este aspecto está vinculado al saber cómo poner en práctica todo el conocimiento adquirido, es decir, está íntimamente relacionado con la experiencia del colaborador dentro del área que se desempeña.
- Juicio: El juicio es una de las habilidades blandas que debe poseer todo colaborador, dado que esto le permite analizar la información de su trabajo y tomar decisiones adecuadas.
- Actitud: Este componente está vinculado a la forma de enfrentar los retos, problemas, entre otros que el día a día te puede poner en frente; para lo cual es importante que el colaborar se encuentre preparado mentalmente y se convierta en un agente de cambio con la finalidad de mejorar y alcanzar los resultados.

.

2.2.1.1. Planificación de recursos humanos

La planificación de personal o mejor conocida como planificación de recursos humanos se define como una serie de medidas que se basan sistemáticamente en el estudio de antecedentes asociados con el personal y los programas de una organización, los cuales determinan desde una percepción individual y generalizada todas aquellas necesidades humanas de una industria en un plazo determinado. Es decir, consta de determinar la disposición y demanda de empleados que una empresa u organización necesitará a futuro. Una vez que se haya determinado previamente el número y tipo de empleados que serán de gran necesidad en el departamento de recursos humanos es ahí cuando se podrá planear las labores de reclutamiento, selección y capacitación (Encarnación , 2013)

Asimismo, según Arias (1980) menciona que la planificación de recursos es considerada como un proceso, puesto que a través de éste es que la organización asegurará tener en número correcto y la clase correcta de personas que serán parte de su equipo, en el momento y tiempo adecuado, de tal manera que se realicen cosas para las cuales serán económicamente de mayor utilidad.

Además, Patten (1971) señala que la planificación de recursos humanos permitirá alcanzar las metas y objetivos establecidos de la empresa, pero que para ello deberá lograrse el interés, la motivación y el trabajo del ser humano ya que como consecuencia de ello es que se verán los resultados de los otros recursos que conforman la misma, tales como los recursos económicos, técnicos, físicos, entre otros.

Foulkes (1976) sostiene que para ello la planificación de recursos humanos debe ser integrada, es decir de forma interna como externa. Cuando se refiere a la forma interna, refiere a todos los planes de la empresa los cuales deberán reflejarse con aquellos planes de reclutamiento y selección de empleados nuevos. En cambio, de forma externa también

.

serán los planes que deberán estar integrados con el proceso general de planificación de la organización.

Entonces, básicamente nos referimos a planificación de recursos humanos estratégicas cuando se garantiza la dotación e incorporación de personal apropiado que esté dispuesto a cumplir con los objetivos planteados de una empresa. Cuando se quiere iniciar una planificación de recursos humanos es sumamente importante bajo que situaciones se encuentra la empresa sobre todo hacia que lugar va dirigida. Sin embargo, esta planificación no solo garantizará la dotación del personal, sino que deberá evaluarse previamente al personal actual para posteriormente tener una estimación real a la previsión de las necesidades del futuro personal que conformará la empresa. A partir de ello es que se deberán alinear las bases estratégicas para que la organización elabore un plan no solo para contratar a nuevos empleados, sino también para encontrar, retener y capacitar de manera eficiente y adecuada a los actuales empleados.

Para Pérez (2021) las estrategias, políticas y procedimientos están divididas en 6 pasos, los cuales son los siguientes.

Paso 1: Evaluación de la capacidad actual del departamento de Recursos Humanos

Este es el primer paso en el proceso de planificación ya que permitirá evaluar al personal actual. Antes de empezar a realizar algún cambio o movimiento en la empresa a la hora de contratar nuevos empleados, es muy importante saber las capacidades y habilidades con las que cuenta el personal de la empresa. A partir de dicha información se elaborará un inventario de habilidades para cada uno de los empleados que conforman la organización de manera que se aplicarán autoevaluaciones, se revisarán y valorarán las evaluaciones de desempeño mediante el envío de cuestionarios y encuestas, etc.

Paso 2: Pronosticación de las necesidades futuras del área de Recursos Humanos

.

Para ello será importante la evaluación de la demanda como la oferta dentro y fuera de la empresa, en donde se determinará y proyectará las necesidades futuras de recursos humanos en términos de cantidad y calidad de empleados que se contratarán. Asimismo, resulta importante tener constancia de los recursos que se encuentran disponibles para la satisfacción de las demandas. Por lo tanto, sería ideal en que tanto la oferta como la demanda coincidan, esto se puede lograr combinando ambos enfoques por medio de las capacitaciones tanto para los empleados actuales como para los nuevos.

Paso 3: Desarrollo de estrategias de talento

Parte crucial en el proceso de planificación de recursos humanos puesto que aquí es donde se iniciará la búsqueda de candidatos propicios que coincidan con las habilidades que requiere una empresa. Esta fase o proceso implicará que se publiquen en distintos sitios web de empleo, así como en redes sociales, asimismo de motivar a los empleados que constituyen la empresa a que refieran o recomiendan a nuevas personas que podrán ser una buena opción como empleados futuros.

Paso 4: Implementación de planes de formación y desarrollo

Toda vez que se hayan contratado los nuevos empleados, es importante su pronta participación. Para ello se deberán organizar los planes de formación donde todos se encontrarán en la capacidad de estar al día respecto a los procedimientos y próximos pasos de la empresa.

Paso 5: Ofrecer salarios y retribuciones competitivas

Procurar siempre mantener felices a los empleados actuales, ofreciéndoles salarios competitivos y con ello paquetes de beneficios que buscarán recompensar por el trabajo que ellos realizan en beneficio del crecimiento de todos en general.

.

Paso 6: Prestar atención a la cultura de la empresa

Tener una cultura empresarial con bases sólidas es sumamente fundamental a la hora de atraer nuevos y mejores talentos. Es por ello que para que una organización prospero es importante asegurar que la empresa se desarrolle en un entorno adecuado y seguro para todos, de manera que los empleados se sientan cómodos, enfocándose en la salud, seguridad y calidad de vida laboral que merecen los empleados.

Para Toro y Bernal (2012) la planificación es la primera función administrativa debido a que sirve como base fundamental para el cumplimiento de las demás funciones, ya que esta determinará anticipadamente cuales son los objetivos y proyectos que deberán cumplirse y cuáles serán los procesos de como, cuando y en qué orden se llevarán a cabo para lograrlo. Por lo tanto este es más un modelo teórico para actuar en el futuro.

La planificación cuenta con los siguientes principios:

- Principio de la contribución: Lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con el interés primordial de alcanzar el mismo objetivo propuesto.
- Principio de la primacía de la planificación: La primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planificación porque mediante ella facilitará a la organización la dirección y el control de la misma.
- Principio de la iniciación de las planificaciones en la alta gerencia: Principio por el cual a través de la planificación se buscará alcanzar los objetivos de la organización cumpliéndolos de la forma más eficaz posible.
- Principio de la penetración de la planificación: La planificación como medio conjunto de todos los niveles de una empresa.

.

- Principio de la eficiencia de operaciones por planificación: Toda operación propuesta por la empresa será eficiente si es efectuada por medio de un proceso formal de planificación que se constituyan por objetivos, estrategias, procedimientos y políticas.
- Principio de la flexibilidad de la planificación: Todo proceso de planificación y planes propuestos para la mejora de la empresa deben adaptarse en caso estas cambien o varíen.
- Principio de sincronización de la planificación: Los planes que son propuestos a largo plazo deberán estár sincronizado con los planes a mediano plazo, y estos sincronizados con los de corto plazo.
- Principio de los factores limitantes: Los planificadores responsables deberán tener en cuenta los factores como la mano de obra, máquinas, materiales y administración, factores los cuales limiten el proceso combinándolos al momento de desarrollar los planes especfíficos.
- Principio de estrategias eficaces: Establecer una guia con todas las estrategias viables para relacionar los productos con los servicios de una empresa, con las tendencias de la actualidad y las necesidades de los consumidores en general.
- Principio de los programas eficaces: La eficacia de los programas consta de una correcta planificación a corto y largo plazo, para ello esta debe estár integrada a la planificación estratégica, táctica y operacional.
- Principios de políticas eficaces: El enfoque de las políticas está en los objetivos de la organización ya que a aprtir de ella será posible asociar los objetivos con las funciones los factores físicos y personales de la empresa, éstas se constituyen como éticas definidas, flexibles y estables.

2.2.1.2. Organización del trabajo y su distribución

.

La organización del trabajo es definida como todas esas prácticas y procedimientos utilizados por un empleado o una empresa con el objeto de obtener una mayor productividad.

Todo personal tiene una serie de métodos adecuados con los cuales organizarán su trabajo. Ya sea organizándose por medio de un horario fijo de trabajo, trabajar una jornada completa e intensiva entre otros factores. Sin embargo, en ocasiones existen trabajadores que deciden organizar y planificar su trabajo por ellos mismo, en cambio hay otros que prefieren que la organización les otorgue las medidas necesarias para que su organización sea lo más eficiente posible.

A pesar de que la organización muchas veces termina siendo algo personal respecto de cada empleado, hay empresas que sugieren en que los empleados hagan uso de una serie de procedimientos y modelos de organización de trabajo lo que permitirá que estos se desarrollen eficientemente cuando tengan que organizar su jornada laboral (Kiligann, 2022).

Hervás (2022) señala que una de las ventajas de instaurar formas de organización del trabajo en una empresa es que se reflejará una mayor productividad ya que todos los procesos centralizados en conjunto con todos los empleados utilizarán los mismos métodos para efectuar las tareas asignadas, como consecuencia la comunicación interna será más efectiva y fluida lo que hará que los empleados se vean motivados y establezcan sinergias positivas entre áreas del trabajo, que finalmente beneficiará a la empresa y con ello su competencia.

Para Aguirre (2020) la organización del trabajo se trata de estabecer cuales serán las tareas a desarrollar, asimismo planificar los métodos necesarios a través de los cuales se llevarán a cabo. Dicho concepto puede extenderse y asociarse según la definición del

.

clima laboral, las condiciones de trabajo, jornada laboral entre otros. En síntesis, a todo aquello relacionado con la vida empresarial.

Según Aguirre (2020) existen 2 dimensiones:

- Para la empresa: Consta del rendimiento personal y general.
- Para el empleado: Consta de mediar la vida profesional con la vida personal.

En el diseño de puesto se especifica es el contenido del puesto que se va a ocupar, de la metodología de trabajo y de las relaciones con los otros puestos, con el fin de satisfacer los requisitos organizaciones y sociales de su ocupante (Campos et al, 2020).

Según Chiavenato (2015) el diseño de puestos no solo es responsabilidad únicamente del área de recursos humanos, sino ésta también debe involucrar la participación de la naturaleza del puesto correspondiente que se ocupará. Así Chiavenato (2015) como ejemplo menciona a los departamentos de ingeniería industrial como los puestos fabriles, las áreas de organización y los métodos, es decir de los puestos de oficina, asimismo de los gerentes que se encuentran en las áreas administrativas quiénes serán los que diseñarán sus propios puestos en relación a las necesidades que tengan.

El contenido adecuado a encontrarse dentro de un puesto o que se tiene que considerar en el diseño de un puesto, debe abarcar las funciones y actividades generales y especificas del mismo, además, de los requisitos indispensables que tiene que cumplir la persona que va a ocupar el puesto, desde los conocimientos y estudios, hasta los aspectos de competencias y habilidades.

Por otro lado, Ballivian y Gonzales (2020) señalan que el diseño de puestos es un proceso en el cual se organiza el trabajo, teniendo como objetivo principal la estructura de los elementos, actividades y deberes de los puestos de una organización, de manera que atiendan eficientemente con sus responsabilidades y recompensas de los ocuapantes,

.

para que así pueda lograrse tal desempeño y ocupe un lugar respecto a la oferta de valor que se pretenda brindar al cliente.

Tener claro los diseños de puestos de trabajo ayudará a fortalecer los procesos del área del talento humano, cuando se tenga que reclutar y seleccionar nuevo personal, para ello se tendrá de manera explícita el perfil que se requiera para cada puesto de trabajo, según la descripción y especificación de puesto respecto a la experiencia, las funciones adecuadas y responsabilidades que cada persona debería realizar, asimismo de la evaluación de desempeño y los programas de capacitación que son básicos para el logro y la mejora constante de las actividades de la organización.

Para una organización uno de los beneficios que esta otorga es una descripción detallada de puestos, de manera que se señale todas aquellas deficiencias por las que atraviesa dicha empresa, asimismo el trabajo y el encadenamiento de los puestos y de sus funciones, además ayuda a establecer y repartir de una mejor manera las cargas de trabajo y las bases necesarias para que el personal técnico pueda ascender. La organización se encargará de explicar a toda el área de recursos humanos las labores que desarrollaran con el fin de exigir a cada trabajador lo que debe de hacer y cómo tiene que hacerlo evitando interferencias e indicándole detalladamente que las responsabilidades que debe tener asimismo ayudarán a conocer si las labores que realiza las está ejecutando bien.

De igual modo, entre uno de los grandes beneficios que brinda establecer un diseño de puestos de trabajo en la empresa es tener siempre presente los riesgos por los que pueda correr tales como: enfermedades laborales y accidentes de trabajo los cuales están expuestos los ocupantes de un determinado puesto, lo que finalmente ayudará a implementar programas de seguridad para poder evitar este tipo de factores (Acuñagudelo y González, 2017).

.

Respecto a la administración de puestos Fernández (2004) que es importante tener una administración correcta de los puestos laborales puesto que de esta manera ayudará en gran parte a que los empleados se vean motivado y con ello trabajen con un alto rendimiento, además de sentirse cómodos según los puestos que ocupan, en el sentido más amplio de la palabra. Es por ello que la motivación es requisito y clave importante para que estos puedan construir y forjar un determinado clima laboral lo que hará que repercuta exponencialmente en referencia al desempeño y productividad de la organización.

Asimismo, los empleados tienen que adaptarse a cierta administración de puestos, es decir cuando tengan conocimiento de los cargos que ocupan y estos se sientan cómodos con las labores que ejerzan es cuando con el tiempo se irán adaptando y como resultado se obtendrá que la confluencia de la multitud de factores que se han estado incluyendo a lo largo del proceso tiene que ver mucho con un adecuado análisis y diseño.

2.2.1.3. Gestión del empleo

El marco normativo que se ha establecido para el sistema administrativo de la gestión de recursos humanos en el Estado Peruano alcanza múltiples definiciones, dentro de las cuales se encuentra lo referido a la gestión del empleo. Esta última tiene como principal función la incorporación y desvinculación de los colaboradores, todo ello en estricto cumplimiento de las normas y leyes de los regímenes laborales. Dicho subsistema se conforma por procesos los cuales han sido previamente clasificados en dos grupos: gestión de la incorporación en donde se seleccionará, se brindará inducción y los empleados se someterán a un periodo de prueba, por otro lado, la administración de personas en donde se tendrá un control de asistencia fijo, los desplazamientos y movimientos de cada empleado, asimismo de los procesos disciplinarios en los que se verán involucrados.

.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (2014) siendo más específica detalla que los procesos de gestión de empleos comprenden de una gestión de normas, herramientas y procedimientos determinados con respecto al acceso y adecuación de los servidores del servicio al puesto y a la entidad que desee estar. Para ello lo distingue entre 4 procesos:

a. Selección: Proceso por el cual se incorporan servidores civiles con el fin de seleccionar a la persona más adecuada con el puesto que desee ocupar, todo ello cumpliendo con la misma transparencia y los requisitos correspondientes para tener acceso al servicio civil.
b. Vinculación: Es un proceso mucho más formal ya que aquí es donde se da inicio al vínculo laboral, es decir entre el servidor civil y la entidad pública, ello a través de la emisión de una resolución administrativa o por medio de una suscripción de un contrato, de esa manera es que se fijarán los derechos y deberes correspondientes a los servidores civiles, adicional a ello las condiciones, restricciones y penalidades a los que se verán sujetos los cuales permitirán que se cumplan con los reglamentos de las modalidades de incorporación.
c. Inducción: Proceso en el cual se brindará todas las funciones de socialización y orientación al servidor civil que busca incorporarse a una organización. En dicho proceso se incluye una inducción general referida específicamente a la información del estado, la organización y las normas de manera que se brinden toda la información óptima con el objeto de garantizar una mayor integración y adaptación a la entidad con el puesto que se ocupará.
d. Periodo de prueba: Este proceso tiene un plazo establecido por norma, tiene como finalidad verificar y validar las habilidades, capacidades, competencias y experiencia que posee el servidor del puesto, que por medio de una

.

retroalimentación se observará el desenvolvimiento y adaptación del puesto y según conveniencia se verá si está en condiciones de acceder al puesto.

Aunado a lo expuesto, el ente rector del sistema administrativo de recursos humanos establece diferentes lineamientos, procedimientos, metodologías y herramientas para efectuar una adecuada gestión de la incorporación dentro del subsistema de gestión del empleo:

- Selección: Este es un procedimiento que abarca múltiples actividades cuya finalidad es la de elegir a la persona que se encuentra más acorde con el perfil del puesto, para lo cual es indispensable realizar un procedimiento de selección transparente y basado en la meritocracia.
- Vinculación: este es el procedimiento mediante el cual todas las personas que han sido seleccionadas para el puesto de trabajo dentro de una organización realizan su incorporación a su puesto, recibiendo diferentes actividades como inducción y un briefing sobre todo lo relacionado a la organización y al puesto. Asimismo, este proceso abarca la suscripción del contrato, en el que se establecen los derechos, deberes, obligaciones, penalidades, entre otros aspectos que forman parte del vínculo que se ha creado con la organización.
- Inducción: este es un procedimiento que realiza la organización para brindar información general de la organización, y la información específica respecto al puesto que va a ocupar el colaborador. Esta inducción incluye proporcionar toda la información sobre las normas sobre las cuales se basa el trabajo y de manera general las que tiene que cumplir la organización y los objetivos a alcanzar, además de mostrar a las principales autoridades de la organización.
- Período de prueba: procedimiento al que es sometido todo colaborador recientemente contratado, con la finalidad de evidenciar su desempeño, para luego

.

renovar su contrato y ampliarlo. Este periodo de prueba es de suma importancia, dado que le permite al empleador observar las principales características del colaborador, apreciando su trabajo para que en función a ello decidir la renovación.

El ente rector, SERVIR, en el 2014 publico una de sus normas técnicas estableciendo como definición para la administración de personas dentro de las entidades públicas, La administración de personas implica la comprensión de todas las normas de los regímenes laborales existentes en el Perú, particularmente los existentes en la organización en la cual el colaborador se va a desempeñar. Para comprender el procedimiento de administración de personas es importante tener en consideración los siguientes procesos:

a. Administración de Legajos: Este proceso consiste en poseer toda la información de los servidores públicos. Desde el contrato, hasta la documentación importante sobre su curriculum vitae documentado, entre otros documentos como lo son las declaraciones juradas y otras.
b. Control de Asistencia: Este es un procedimiento que se lleva a cabo dentro de la organización en forma diaria y tiene por finalidad verificar la asistencia de los colaboradores a su centro de trabajo dentro del horario establecido, con la finalidad de realizar emitir un reporte de asistencia que le permita al servidor obtener toda la remuneración salarial, además la organización puede registrar las tardanzas y/ o faltas para luego procesarlas de acuerdo a las normas internas de la organizacion.
c. Desplazamiento: Este es un procedimiento que consiste en realiza movimientos de personal dentro de la organización, ya sea dentro de otros puesto o posiblemente trasladar a los servidores hacia otras sedes de la organización, todo ello se lleva a cbo en estricto cumplimiento del marco normativo vigente.

.

d. Procedimientos disciplinarios: Este es uno de los procedimientos importantes para las entidades públicas, dado que tiene que respetarse todo el procedimiento normativo y legal establecido por los dispositivos legales vinculados a las faltas cometidas por el servidor, toda vez que se tiene que evitar cometer cualquier arbitrariedad por el bien del servidor y de la organización.
e. Desvinculación: Este es un procedimiento mediante el cual la organización finalizar el vínculo laboral existente con el servido.

2.2.1.4. Gestión del rendimiento

La gestión del rendimiento que se lleva a cabo o se tiene que llevar a cabo dentro de las entidades públicas, es considerado como un proceso que sirve para reconocer e identificar el desempeño que se lleva a cabo por parte de los servidores públicos, el mismo que tiene que estar alineado con los objetivos de la organización. Además, una adecuada gestión del rendimiento brinda información a la organización sobre las áreas de oportunidad de los servidores públicos con la finalidad de que estos brinden un mejor desempeño, ergo se mejore el servicio de la organización frente a la ciudadanía. Es decir que la gestión del rendimiento comprende principalmente a la evaluación del desempeño que, según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2014) esta es definida como un proceso íntegro y sistemático en donde se valora y aprecia de manera objetiva el rendimiento del servidor en función de los objetivos y funciones del puesto ocupado. El desarrollo de la gestión del rendimiento comprende la etapa de planificar, establecer metas y objetivos, realizar el seguimiento, realizar la evaluación propiamente y la retroalimentación.

La evaluación del desempeño es una herramienta que utilizan todas las organizaciones para validar si es que se cumplen con todos los objetivos propuestos, sin embargo, este tipo de evaluaciones pueden desarrollarse individualmente. La evaluación

.

como un sistema presume de una medición clara e integral del comportamiento y rendimiento del profesional respecto al logro de sus resultados. Una vez que se obtengan los resultados correspondientes a la evaluación pertinente del desempeño es que se determinará fehacientemente si se cumplieron con los criterios y objetivos específicos para tener conocimiento exacto de lo que se debe de hacer. Esta evaluación sirve de gran utilidad ya que de esa forma se evidenciará la existencia de problemas que aquejan al personal y a la organización en general. Utilizar este tipo de evaluación también permitirá identificar los tipos de insuficiencias en los que se ven envueltos el personal, asimismo identificará las fortalezas y debilidades que caracteriza a los empleados.

Cabe resaltar que esta evaluación trata más que nada de un proceso periódico, es decir se establece anticipadamente lo que se evaluará y como es que se realizará el procedimiento y en qué manera se limitará el periodo de tiempo porque estos pueden realizarse anual o semestralmente.

La evaluación de desempeño no solo busca ser solo un examen en el que todos los pertenecientes a una empresa se sometan, sino que mediante esta se busque generar un ambiente en el cual el empleado experimente ayuda para que este pueda mejorar su nivel de desempeño y con ello obtener un mejor resultado en las actividades que realiza. Esta no debe ser un método para calificarlo si acaso el resultado que se obtiene por medio de ella termina siendo malo. La clave para lograr que la evaluación no resulte ser un proceso tedioso está en planificar apropiadamente la información y formación que recibirá todos los participantes (Matos, 2013).

El desarrollo de la evaluación de desempeño es responsabilidad del área de recursos humanos de la organización, la cual a través de sus estrategias tiene que lograr que esta evaluación se entienda como una forma de identificar las áreas que se requieren

.

mejorar dentro del desempeño de los colaboradores, con la finalidad de que la organizar avance en el logro de sus objetivos.

2.2.1.5. Gestión del desarrollo y capacitación

De acuerdo con las normas técnicas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, el subsistema de desarrollo y capacitación es parte del Sistema Administrativo de Gestion de Recursos Humanos para el Estado. Asimismo, el mencionado subsistema obedece a una definición vinculada a la progresión en la carrera, con lo que se busca el desarrollo de capacidades en los servidores con la finalidad mejorar los resultados de la organización. De esta manera se estimula el desarrollo profesional del servidor público, para dar paso a la meritocracia en cuanto a la progresión de su carrera dentro de la administración pública.

La capacitación tiene como objetivo eliminar todas las brechas que se han identificado en los servidores civiles, de esta manera es que se fortalecerán las competencias y capacidades para que contribuyan a la mejora de la calidad de los servicios que se buscar brindar a los ciudadanos alcanzando el logro de los objetivos institucionales. La capacitación es planificación porque planea formar laboral y profesionalmente a la persona, administrando los compromisos vinculados a la capacitación, asimismo de la información y evaluación que se recibe por medio de esta.

Para la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) (2019) es considerada un proceso que busca mejorar el desempeño de los servidores civiles como ya ha sido mencionado, por medio del cierre de brechas y desarrollo de competencias y conocimientos los cuales permitirán que estos fortalezcan sus capacidades y con ello logren alcanzar sus objetivos. Además esta constituye una estrategia clave para fortalecer el servicio social con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la administración pública

.

lo que contribuirá directamente con la calidad de los servicios que se brindan a los ciudadanos.

La progresión en la carrera es un proceso en donde los servidores sociales desarrollarán una línea de carrera, todo ello mediante concursos públicos de méritos.

2.2.1.6. Gestión de relaciones humanas y sociales

La relación humana y social es parte de uno del subsistema de la gestión de talento humano, así lo establece la Presidencia del Consejo de Ministros (2014), señalando que es una relación existente entre los servidores públicos y la entidad pública, regulada por las normas del ente rector y por las particularidades de la misma entidad. Los procedimientos que se encuentran inmersos en la relación humana y social que existe en la entidad pública son el bienestar social, seguridad y salud en el trabajo, cultura y clima organizacional, comunicación interna, relaciones laborales colectivas e individuales.

De acuerdo con la publicación del Ente Rector, SERVIR, la resolución N.º 238-2014-SERVIR-PE, cada procedimiento mencionado tiene una función importante para la motivación y desempeño del colaborador dentro de la organización., los cuales se detallarán más adelante.

Las relaciones laborales humanas y sociales tienen como objetivo la búsqueda de realización de actividades que prevengan y solucionen conflictos, comprende básicamente en las relaciones individuales por las cuales cada servidor recurre por sus propios intereses o por la vulneración de sus derechos en temas como incorporación desvinculación, sindicación entre otros. La gestión de relaciones humanas incluye funciones que establece la ley en cooperación con el Tribunal del Servicio Civil.

Además, trata las relaciones colectivas, cuando las organizaciones de los trabajadores como los gremios sindicatos u asociaciones recurren por los intereses del

.

colectivo los cuales representan, como el derecho a la negociación colectiva, a la huelga con el fin de solucionar los problemas que suceden dentro del área laboral tales como el registro de pliegos de reclamos, convenios colectivos, etc (García y Rondón 2019).

Un aspecto que es importante de resaltar dentro de la gestión de recursos humanos es el derecho a formar colectivos gremiales que le permitan al servidor expresar sus necesidades respecto a las condiciones de trabajo y otros dentro de la organización, de esta manera se pueda establecer una relación adecuada con un grupo compacto de trabajadores que tiene una representación significativa. Esta representación puede trasladar de manera ordenada los petitorios a la organización, respaldándose en el marco legal vigente y en los derechos que la Constitución Política establece.

Este proceso comprende todas aquellas actividades enfocadas a promover la prevención de riesgos de los servidores civiles en el ejercicio de su labor que de alguna manera se vea propensos a tener algún daño o accidente que afecte su integridad, es por ello que se protege el patrimonio de la entidad y del medio ambiente. Los productos que se esperan mediante esto son: El plan y los programas de seguridad y salud en el trabajo, plan de capacitaciones de este proceso, el registro de incidentes, y el diagnostico de seguridad y salud en el trabajo.

El bienestar social trata sobre todas aquellas actividades que están orientadas a brindar todas las condiciones necesarias para para generar un adecuado ambiente de trabajo lo que contribuirá al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados. Este proceso debe incluir la identificación y atención de todas las necesidades de los servidores civiles asimismo del desarrollo de programas de bienestar social, es decir eventos sociales, culturales, recreativos, deportivos entre otros que ayuden a que los empleados se sientan a gusto en el puesto que se encuentren y de alguna manera los motive a seguir ejerciendo eficientemente cada una de sus labores.

.

Este proceso trata de la gestión de Cultura Organizacional ya que simboliza la forma de pensar y hacer en una organización, en base a principios, normas y valores que adoptan y comparten todos los que conforman la organización. Este proceso incluye la identificación y medición de la cultura organizacional asimismo de los planes de acción de mejor. Respecto al clima laboral este está orientada a mejorar la percepción general de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo.

Es el proceso por el cual se comparte mensajes dirigidos específicamente al servidor civil, es decir de proyectar un contenido apropiado que cuente con todos los estándares de integralidad y claridad para poder generar una unidad de visión, propósito e interés amplio. Aquí es donde se diagnostican todas las necesidades de comunicación, asimismo de la identificación de la audiencia de interés, definición del mensaje, el periodo correcto para la transmisión del mensaje y la medición de la efectividad de las acciones desarrolladas y los planes para la mejora del proceso (García y Rondón 2019).

2.2.2. Desempeño laboral

Faria (1995) define al desempeño laboral como el producto del comportamiento de los trabajadores en referencia al cargo que ocupan, asimismo de las atribuciones y actividades que realizan durante este proceso teniendo una medición y regulación entre el empleado y la empresa. Es por ello que es importante brindar estabilidad laboral a todos los trabajadores que ingresan a las empresan de modo que deben ofrecerles los más adecuados beneficios según el cargo que ocuparán. Tener una estabilidad laboral es fundamental porque generarará que el personal se sienta tranquilo motivado y con ello puedan desenvolverse eficientemente en las actividades que realiza, teniendo todas estas condiciones es que el individuo se encontrará en la disposición de dar más y enfocarse hacia otros objetivos que lo lleven a mejorar su posición laboral y que la organización crezca considerablemente.

.

Palaci (2005) menciona que el desempeño laboral espera de alguna manera servir de aporte a la organización. Las conductas que se evidenciarán mediante el desempeño laboral que tenga cada individuo contribuirán a la eficiencia organizacional.

Es por ello que el desempeño laboral es clave fundamental para que una organización se desarrolle eficientemente, por tanto, debe prestarse mayor atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. Al evaluar el desempeño es importante proporcionarle beneficios a la organización, así como también a las personas en efectos de contribuir a la satisfacción de los trabajadores, procurando garantizar el logro de los objetivos institucionales.

El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales (Pedraza et al, 2010).

El ente rector de la gestión de recursos humanos ha definido que el desempeño de los servidores públicos requiere de su evaluación para determinar las necesidades de capacitación y de progresión de la carrera. Dicha evaluación se lleva a cabo a través del análisis de las funciones que viene cumpliendo el servidor de acuerdo con lo establecido en el perfil de puesto y/o cualquier otro documento contractual.

Para Chiavenato (2009), la evaluación de desempeño es un procedimiento a través del cual la organización puede medir la producción que tiene el servidor público y su respectiva contribución con el logro de los objetivos organizacionales. Si bien esta evaluación se realiza sobre el colaborador y el trabajo que viene realizando, se tiene que tener en cuenta que debe analizarse el entorno en el que se desempeña, por lo que la

.

evaluación es para identificar no solo las áreas de oportunidad del servidor, sino en su conjunto con todo lo que se encuentra dentro de su entorno.

En cuanto a Alles (2007), se señala que la distinción e identificación de las personas con un desempeño superior o con desempeño que amerite denominarse talento para el cumplimiento de sus funciones, requiere de un especial reconocimiento para mantener el mismo desempeño o incrementarlo, sino que para afianzar la relación con la organización, con la finalidad de avanzar en la consecución de los objetivos institucionales.

Siguiendo esa misma línea de definiciones, Werther y Davis (2008) mencionan que al identificar un desempeño por debajo del nivel adecuado, se tiene que analizar no solo el entorno individual y organizacional del colaborador, sino desde el ingreso del servidor público, identificando la existencia de una inadecuado selección del servidor o la asignación del puesto no fue la idónea, o se requiere una mejor capacitación para los servidores públicos.

Por su parte Sanabria (2015) señala un aspecto importante a tener en cuenta luego de realizar la evaluación de desempeño, dado que esta brinda información relevando para la organización y para la respectiva toma de decisiones. Las acciones a tener en cuenta están vinculadas a la mejora del desempeño del servidor público a partir de la información obtenida en la evaluación de desempeño, mediante la generación de mecanismos y establecimiento de herramientas para mejorar la productividad del servidor, ergo los resultados de la organización.

La labor de las entidades del Estado están enfocadas en el servicio que se le ofrece al ciudadano, por lo que la evaluación del desempeño de cada trabajador o servidor publico es indispensable, dado que en función a ello se verificara su productividad. (Cristóbal y Armijo, 2005) .

.

Otro aspecto a mencionar respecto a la evaluación de desempeño es que se encuentra estrechamente relacionada con alcanzar resultados que tiene cada servidor y la organización (Mertens, 1996).

SERVIR en el 2016 muestra que los factores que se encuentran asociados a la definición de la evaluación de desempeño son los siguientes:

- Metas: son los objetivos establecidos para la organización, área o servidor publico, por lo que es importante hacer una diferenciación y evaluar su cumplimiento de acuerdo con cada área a la que pertenece el servidor, dado que el cumplimiento o no cumplimiento de las metas puede deberse a varios factores, siendo uno de ello el inadecuado desempeño del trabajador.
- Compromisos: Es uno de los factores que se toman en cuenta para la evaluación de desempeño del servidor público, dado que en función a ello se puede inferir el nivel de pertenencia que tiene con la organización puesto de manifiesto a través del cumplimiento de sus funciones.

Aunado a lo expuesto en los párrafos precedentes, se tiene que señalar que la evaluación de las metas asignadas a cada servidor público, “metas individuales” esta vinculadas directamente con las funciones que se encuentra establecidas en su puesto en el que se desempeñan, por lo que es importante que cada servidor sea consciente de la misión que le ha sido asignada y las funciones específicas de su puesto.

SERVIR establece que las entidades publicas tienen que realizar la evaluación de compromisos, la cual esta vinculada a aspectos conductuales del servidor. Sin embargo, de acuerdo con el planteamiento de SERVIR para realizar ese tipo de evaluación se requiere de una acreditación especial por porte de SERVIR, dado que esto obedece a procedimientos especializados que implican el uso de herramientas técnicas diseñadas

.

por el ente rector. De hecho, SERVIR hace una distinción entre compromisos generales y compromisos específicos.

En esa misma línea y siguiente lo planteado por SERVIR, se encuentra la posición que tiene Chiavenato (2009), en la que se señala que toda evaluación de desempeño se tiene que enfocar en tres aspectos fundamentales: metas y objetivos; comportamiento; y el autocontrol:

- Metas y objetivos: relacionados a las acciones realizadas por el servidor en la que demuestra que es enfocado hacia el usuario.
- Comportamiento: Vinculado al desenvolvimiento actitudinal y disciplinarios de cada servidor.
- Autocontrol: está relacionado con la inteligencia emocional que evidencia el servidor público dentro del desarrollo de sus actividades.

Conforme a lo señalado Alles (2009), se tiene que hacer una distinción durante el proceso de evaluación de desempeño, dado que existe personal con un desempeño promedio normal y personas con un desempeño superior, por lo que los indicadores se elaborarían de manera separada, pero con componentes rígidos y transversales:

- Conocimientos: Este componente abarca todo el aspecto técnico y teórico que posee el trabajador que fue adquirido durante su formación profesional, capacitación y/o especialización.
- Competencias: Es una combinación de la teoría y la practica dentro del ámbito laboral conjugado con la experiencia que presenta cada servidor público.
- Motivación: Es el compromiso y predisposición que tiene el servidor para realizar las actividades y labores diarias dentro de su entorno laboral, que puede influenciarse por factores internos o externos a la organización.

.

Para Cristóbal y Armijo (2005) un aspecto que puede verse reflejado en el desempleo del sector público es un inadecuado desempeño dentro de las labores diarias que evidencia cada trabajador, por lo que es importante comprender la dimensión de eficiencia y eficacia:

- Eficiencia: son las acciones que realiza el personal y se busca minimizar el costo manteniendo las mismas actividades.
- Eficacia: esta dimensión analiza el cumplimiento de los objetivos dentro de las funciones asignadas al servidor público.

La evaluación de desempeño de los servidores públicos tiene que ser evaluada de forma tangible y concreta basándose en resultados tangibles para que la organización obtengas buenos resultados (Sanabria, 2015):

- Metas del servidor publico vinculado a las funciones que posee dentro de su puesto.
- Metas de la organización: De acuerdo con el planeamiento estratégico.

Para efectos de esta tesis, la evaluación del personal militar se encuentra establecida en el Reglamento RE 623-100 Informe de Evaluación del Personal Militar aprobado en el 2020, en el cual se establecen los criterios a tener en cuenta para el desarrollo de la evaluación de desempeño del personal militar.

La evaluación de personal evalúa cualidades personales, rendimiento y valor potencial asignando la siguiente puntuación:

- Sobresaliente De 95.001 a 100
- Muy bueno De 90.001 a 95.000
- Bueno De 85.001 a 90.000

.

- Regular De 75.001 a 85.000
- Deficiente De 50.000 a 75.000

En el Ejército el personal evaluado cuenta con dos calificadores. El 1er calificador es el jefe inmediato del evaluado y el 2do calificado es el jefe inmediato del 1er calificador. Asimismo, de acuerdo con lo mencionado la evaluación de encuentra dividida en tres grandes áreas:

Tabla 1

Criterios para la evaluación del personal militar

Cualidades personales	Rendimiento	Valor potencial
- Lealtad - Serenidad y tacto - Moralidad y honestidad - Inteligencia y juicio - Voluntad y entusiasmo - Superación - Justicia - Sociabilidad y educación	- Disciplina - Capacidad profesional, ingenio e iniciativa - Autoridad y responsabilidad - Seguridad militar - Mantenimiento de material y equipo - Inspecciones - Aptitud para campaña	- Capacidad profesional - Liderazgo - Espíritu de superación y empresa - Experiencia profesional - Condiciones como administrador - Inteligencia, imaginación y criterio - Abnegación, disciplina y responsabilidad - Ética profesional y personal - Personalidad y carácter - Salud, aptitud para campaña y vigor físico

Los evaluadores asignados por el oficial de personal tienen que realiza la evaluación a fin de año mediante un sistema informático, en el cual se tiene que acceder,

.

normalmente, a partir de la primera semana del mes de diciembre. Asimismo, es indispensable que primero realice la evaluación el 1er evaluador para luego realizarla el 2do.

2.2.2.1. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere a toda actitud del trabajador en relación a las obligaciones que cumple en una organización. La satisfacción se da a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas que plantea el trabajador.

Por ello, que la satisfacción laboral puede definirse como el nivel o grado en el que a los empleados les gusta el trabajo que vienen realizando, además de sentirse comprometidos con la organización y existen condiciones favorables para su desarrollo dentro de la organización (Pujol y Dabos, 2018), dadas estas características, la satisfacción laboral es un aspecto subjetivo que esta relacionado a la percepción de los trabajadores y esta estudiando por los recursos humanos, economía y la psicología.

El análisis de la satisfacción laboral en una organización debe ser entendida enfocandose en el colaborador, toda vez que se tiene que evaluar la experiencia del empleado y el impacto que este tiene dentro de la organización, en función a ello, se desarrollan actividades para la evaluación y mejora de la satisfacción laboral, ya que cualquier afectación puede repercutir en los resultados de la organización (Salazar , 2019).

Las expectativas son formadas al compararse con otros empleados o con empleos previos. Si un trabajador considera que está en desventaja respecto a la labor que hace y mide esa desventaja con su compañero, su nivel de satisfacción descenderá, al igual que si considera que el trabajo anterior en el que estaba le ofrecía mejores condiciones laborales.

.

Cuando una persona logra alcanzar una mayor satisfacción laboral el compromiso de esta aumentará y con ello su motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es mínimo, el trabajador no sentirá el peso de la responsabilidad y no podrá mayor empeño en sus actividades laborales diarias (Pérez y Gardey, 2011).

La satisfacción laboral de acuerdo con lo planteado por Moré et al (2005) es compuesta por varios elementos que se encuentran inmersos en un área de trabajo como el salario, naturaleza del trabajo, condiciones del trabajo, estimulación, relaciones interpersonales, posibilidades de líneas de carrera y la preocupación por el desarrollo personal. Por ello, se puede señalar que la satisfacción laboral depende de las condiciones laborales, constituyéndose como un elemento para el desarrollo del recurso humano.

La evaluación de la satisfacción laboral es un indicador que brinda alertas al departamento de recursos humanos, ya que este puede prevenir en forma oportuna cualquier afectación dentro de las operaciones, ya que la satisfacción relejaría la actitud del trabajador frente a su organización y trabajo; esto permitiría al gerente u otras autoridades adoptar decisiones que mejoren o fortalezcan algunos de los elementos que se constituyen como parte de la satisfacción laboral (Hannoun , 2011)

En el ámbito laboral, la motivación se refiere a aquellas condiciones emocionales que un trabajo les brinda a sus empleados para mantener las tasas de productividad, y el compromiso suficiente a lo largo del tiempo. La motivación es un estado interno que dirige y mantiene una la conducta de la persona hacia fines determinados, ya que impulsa a que la persona realice cierto tipo de actividades persistiendo en ellas hacia el avance de su culminación (Gómez, 2013).

Los tipos de motivación se dividen en 2, la motivación intrínseca y la extrínseca.

.

- Motivación intrínseca: Esta motivación nace desde dentro del propio individuo, de los propios deseos de satisfacción de necesidades, así como de la autorrealización, ello independientemente de las recompensas externas que puedan recibirse. Generalmente este tipo de motivación resulta ser productivo ya que se adecuarán altos niveles de compromiso por parte del empleado.
- Motivación extrínseca: A diferencia de la motivación intrínseca, este tipo de motivación se fundamenta fuera del individuo, es decir este se encontrará en la expectativa previa de recibir algo a cambio como una recompensa antes del ejercicio de sus funciones. Este tipo de motivación termina siendo más débil que la anterior ya que no se enfoca en el compromiso interior del sujeto sino en las expectativas de los beneficios que recibirá a futuro.

Los trabajadores que trabajan estando motivados tienen un rendimiento mucho más alto a comparación de que aquellos que no, esto generalmente sucede cuando gozan de todas las condiciones óptimas a la hora de asumir el trabajo con mayor profundidad y entusiasmo, que tan solo una actividad en la que desempeñará con el fin de obtener alguna remuneración económica.

Los trabajadores altamente motivados rinden más y entregan más que lo que se requiere necesariamente. Generalmente esto se debe a que gozan de las condiciones necesarias para asumir el trabajo como algo más profundo, personal e importante, que simplemente una actividad que se desempeña para obtener a cambio una remuneración económica o salario.

Westreicher (2020) señala que las expectativas son todas las posibilidades razonables para que algún acontecimiento esperado suceda, esta no solo se trata de una simple ilusión, sino que abarca mucho más porque termina siendo un hecho probable con fundamento, es decir se acerca más a la realidad.

.

La expectativa también es considerada como una aspiración al cumplimiento de un determinado objetivo, ya que esta termina siendo un sentimiento de esperanza que puede experimentar cualquier individuo ante la posibilidad de lograr lo propuesto (Ucha, 2012). La expectativa también puede entender como la aspiración a cumplir un determinado propósito u objetivo. De igual forma la Real Academia Española (2022) conceptualiza a las expectativas como la esperanza de conseguir o realizar algo.

2.2.2.2. Productividad

La productividad es una medición económica que se dedica a calcular los bienes y servicios que se han producido por los factores utilizados, es decir, mano de obra, tiempo, capital, en un tiempo determinado. Es decir, la productividad tiene la capacidad para mejorar el proceso productivo de las organizaciones (Carro y González, 2022).

Tiene como objetivo la obtención de la eficiencia de producción por cada recurso que es utilizado, entendiendo la eficiencia como el hecho de obtener un máximo rendimiento, pero con la utilización mínima de los recursos, es decir se utilizan menos recursos que producirán una misma cantidad, mayor será la productividad y por lo tanto la eficiencia.

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo (Organización Internacional del Trabajo , 2016) señala que la productividad está asociada al uso eficiente de los recursos y la innovación, además de considerar como factor interno indispensable de la productividad a los recursos humanos, ya que estos con su trabajo se desarrollan las actividades operativas de la misma permitiendo el logro de los objetivos.

Por ello al aumentar la productividad en una empresa resulta ser importante porque permitirá mejorar la calidad de vida de la sociedad puesto que repercutirá en los sueldos y en la rentabilidad de los proyectos los cuales permitirán aumentar a mayor nivel la inversión y el empleo (Sevilla, 2016). Según Pérez y Gardey (2008) para este aumento

.

de la productividad es necesario tener en cuenta una serie de elementos que pueden variar a lo largo del tiempo, estos son: terrenos y edificios (estado del establecimiento donde se realiza la producción), materiales (disponibilidad que se tiene), recursos humanos (cualificación del personal que se tiene) y energía, máquinas y equipo (forma en la que se realiza la producción) (Pérez y Gardey, 2008).

Para alcanzar una mejor productividad deberán analizarse con detenimiento todos los aspectos utilizados como el estudio de tiempos teniendo un sistema planificado para realizar el pago de los sueldos a los empleados. Para este aumento de la productividad es necesario tener en cuenta una serie de elementos que pueden variar a lo largo del tiempo, estos son: terrenos y edificios (estado del establecimiento donde se realiza la producción), materiales (disponibilidad que se tiene), recursos humanos (cualificación del personal que se tiene) y energía, máquinas y equipo (forma en la que se realiza la producción).

La eficacia en términos económicos es toda capacidad de una organización en relación con el cumplimiento de objetivos establecidos con anterioridad, es decir de la ejecución adecuada de retos de producción y su realización bajo los propios parámetros. De manera habitual la eficacia es recogida a través de un plan de negocio (Sánchez Galán, 2020).

A diferencia de la eficiencia, la eficacia no toma en cuenta los medios utilizados para el cumplimiento de una meta u objetivos, es independiente de los recursos que puedan utilizarse ya que únicamente valora su consecución, es decir de los resultados que se puedan obtener como producto final.

La eficiencia está asociada con la utilización razonable de todos los medios disponibles para alcanzar una meta propuesta. Esta es la capacidad de lograr algún

.

objetivo trazado con anterioridad realizándolo en un menor tiempo posible y haciendo un mínimo uso de los recursos (Pérez y Gardey, 2008).

Por otro lado, Hernández (2021) menciona que la eficiencia es la facultad de alcanzar un resultado propuesto con la optimización de todos los recursos posibles. Asimismo menciona que esta puede referirse a la ejecución de un trabajo en un plazo de tiempo determinado, es decir un periodo más corto.

Un proceso eficiente es cuando se logra un resultado con una cantidad mínima de recursos y que a veces se consigan óptimos resultados y beneficios. Entonces se puede decir que la eficiencia es entendida como la capacidad de alcanzar grandes cosas haciendo uso de pocos recursos. La eficiencia también es considerada un arte porque se usa una menor cantidad de bienes o capital y a la misma vez conseguir un máximo beneficio.

El recurso humano tiene un rol protagónico en la productividad de la empresa, dado que es el que hace realidad lo planificado efectuando todos los cambios, constituyendose como un recurso de la organización que vendría a ser un factor productivo interno en la organización (Marvel et al, 2011). De esta manera es importante monitorear la proactividad de la organización y el desempeño laboral, dado que de acuerdo con lo planteado por Utcañe y Campos (2019) la productividad esta relacionada con el desempeño laboral de la organización

El recurso humano es visto como el medio para alcanzar los objetivos y las metas de la organización, mediante la utilización de los medios y/o recursos con la finalidad de transformalo en servicios o bienes de acuerdo al rubro de la organización, por ello, se puede mencionar que las personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y las organización de las personas para funcionar y alcanzar resultados (Marvel et al, 2011).

.

En función a lo expuesto, si bien la proactividad es un indicador de logro de resultados y de mejora de los procedimientos, normalmente se encuentra vinculado al sector privado, pero para el sector público es diferentes más aún al tratarse del Ejército del Perú, por sus diferentes aristas a evaluar y los objetivos que se tienen que alcanzar, ergo, es importante plantear como indicador dentro de las organizaciones públicas, incluido el ejército, pero se requiere especificar detalladamente los criterios a evaluar dentro de la productividad de cada organización militar para asociarla al desempeño del personal.

2.2.2.3. Identificación organizacional

Mowday et al (1982) identifican al compromiso organizacional o grupal como toda fuerza relativa de la identificación de un individuo con una organización en particular. El compromiso es caracterizado principalmente por la fuerte creencia y la aceptación de las metas y valores de una organización, asimismo del deseo constante de esforzarse cada día y seguir manteniendo esa idea.

Wiener (1982), además señala que la identidad organizacional consiste en un proceso vinculado a una totalidad de todas las presiones normativas para lograr las metas organizacionales. Es decir esta se encuentra enfocada al sentimiento de obligación moral de seguir en la organización en la que se pertenece.

En la actualidad una de las preocupación de toda organización es que los colaboradores se comprometan con la organización, es más, puede ser considerado como un logro de la organización. Este compromiso se puede materializar a través de la motivación de cada trabajador para alcanzar su propia meta individual y contribuir con la organizacional (Cuesta , 2016)

Coronado et al (2020) señala que la generación del compromiso organizacional responde a un “constructo multidimensional” que significa que el desarrollo del

.

mencionado compromiso responde a su vez al fortalecimiento de múltiples variables vinculadas al trabajador.

Hernández et al (2018) menciona que el compromiso organizaciones puede ser desarrollado en las personas desde:

- Compromiso afectivo: es un compromiso que demuestra que la adhesión emocional del trabajador hacia la empresa, normalmente se adquiere con la mejora en la satisfacción laboral.
- Compromiso de continuación: Es un compromiso que se pone de manifiesto en una persona a raíz de que ésta ha invertido tiempo y esfuerzo para permanecer dentro de la misma.
- Compromiso normativo: es un compromiso que se caracteríza por el deber moral o gratitud que siente la persona por la organización, debido a los amplios beneficios que le puede haber brindado.

De acuerdo con lo expuesto, el compromiso organizacional es consierado como un sentimiento del trabajador por la organización, ya que este se encuentra identificado con ella y esta dispuesto a desarrollar sus actividades en beneficio de alcanzar metas y objetivos (Robbins y Judge, 2009).

Aunado a ello, se puede mencionar que el compromiso laboral se desarrolla porque la organización genera ese afecto en el trabajador, hace que este se identifique con cada aspecto de la organización, además de comprometerse con su trabajo diario, para ello es importante que el área de recursos humanos identifique y desarrollo actividades para mejorar el sistema de recursos humanos (Pelaez, 2021)

2.3. Marco conceptual

Capacitad competitiva: Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores.

.

Clima organizacional: Llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Felicidad laboral: Es el sentimiento de pensar que la actividad que se realiza tiene un propósito definido que permite el desarrollo y el libre pensamiento.

Gestión del empleo: Es un subsistema o subproceso de la gestión del talento humano que desarrolla actividades para desde la vinculación hasta la desvinculación del trabajador, además de gestionar lo flujos de los servidores en la administración del recurso humano (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014)

Gestión del desarrollo y capacitación: es un subproceso de la gestión del talento humano que esta destinado a velar por el aprendizaje y capacitación de los colaboradores de una organización (Chiavenato , 2015)

Gestión de relaciones humanas y sociales: es el subsistema que esta relacionado con mantener relaciones adecuadas entre la entidad y el servidor (Chiavenato, 2015)

Gestión del rendimiento: es una herramienta que le permite a las organizaciones evaluar, reconocer y promover el trabajo que vienen realizando los servidores dentro de su respectivo puesto (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014)

Gestión del talento humano: administración de las personas que se encuentran laborando dentro de una organización, que se basa en un enfoque holístico (Chiavenato , 2015).

Globalización: Fenómeno a nivel mundial que fomenta la apertura de todos los países al comercio exterior, turismo entre otros aspectos que buscan incrementar la economía del país (Hervás, 2022)

.

Planificación de recursos humanos: Considerado como un proceso básico que establece objetivos, metas y procedimientos para desarrollar en forma eficaz la gestión del talento humano dentro de una organización (Universidad Católica Boliviana San Pablo , 2007)

Productividad: la productividad es considerada como un indicador que evalúa y compara los recursos utilizados y los bienes y servicios productivos, por lo que es importante tenerlo en cuanta para evaluar al personal y organización (Carro y González, 2022)

Recurso humano: Son todos los colaboradores de una organización, los cuales realizan funciones y actividades en beneficio de la organización con la finalidad de que esta alcance los objetivos planificados (Aguirre, 2020).

Retención de personal: Procedimiento que se realizan en las organizaciones con la finalidad de mantener a un colaborador dentro de la organización, de tal manera que este pueda mejorar el funcionamiento de la empresa (Chiavenato , 2015).

Talento humano: Capacidad destacada de un colaborador dentro de una organización, la cual fue identificada a través del logro de objetivos en forma efectiva y eficaz.

Trabajo: Consiste en el esfuerzo que realizan los colaboradores para realizar cada actividad que se encuentra dentro de sus funciones.

.

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de una investigación establece los lineamientos generales para desarrollar una tesis, además de mostrar cómo se puede explicar y comprender las variables de la investigación. Por ello, para efectos de esta investigación se ha optado por un enfoque cuantitativo. Para Hernández et al (2018) este enfoque está relacionado con los "conteos numéricos y métodos matemáticos" (p. 5). Es decir, el enfoque cuantitativo permite validar las hipótesis a través datos estadísticos, utilizado un coeficiente de correlación, además que dicho proceso es secuencial y se encuentra orientado a una realidad objetiva (Hernández et al, 2018)

3.2. Tipo, diseño y nivel

3.2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue seleccionado dependiendo del objetivo planteado o básicamente de lo que se pretende realizar dentro de la investigación; a razón de ello el tipo de investigación es básico (definida como pura, fundamental) y que busca ampliar el conocimiento existente sobre las variables, con el objetivo de analizar y describir un hecho particular, sin la manipulación de las variables (Carrasco Díaz, 2006). Para lo cual se parte de lo descrito en las bases teóricas, para luego analizarlo con un hecho en particular dentro de las características de la Aviación del Ejército.

3.2.2. Diseño de investigación

El diseño es definido como "el conjunto de estrategias procedimentales y metodológicas definidas y elaboradas previamente para desarrollar el proceso de investigación" (Carrasco Díaz, 2006, pp 58). Es decir, el diseño tiene la función de guiar el trabajo de la investigación, frente a ello, el diseño de la presente investigación es no experimental, porque durante la investigación "no manipula de forma deliberada" las

.

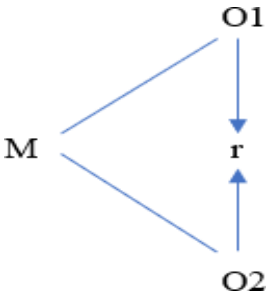
variables de estudio, se analizó y describió la situación actual de las variables (Carrasco Díaz, 2006). Además, se utiliza el diseño no experimenta transversal, en el cual se realiza la recolección de datos en un momento y contexto determinado dentro de la Aviación del Ejército, con la finalidad de medir y estudiar las variables. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.2.3. Nivel de investigación

El nivel de la investigación es el correlacional, para Hernández et al (2018) el nivel se refiere al alcance ya que a través de la presente tesis se busca determinar la asociación de las variables de gestión del talento humano y el desempeño laboral. Para lo cual se han utilizado procedimientos estadísticos que han permitido demostrar la relación que existe, y en función a ello se han determinado las conclusiones y recomendaciones.

En este nivel de investigación lo que el autor busca es explicar sobre la relación que puede existir entre las variables de estudio, de esta manera se puede inferir que tanto puede cambiar una variable debido a la modificación de la otra variable utilizando un coeficiente de correlación (estadístico) (García y García, 2012).

El nivel correlacional de la investigación tienen el siguiente esquema:



M: Muestra de la investigación

O1: Variable 1, Gestión del talento humano

O2: Variable 2, Desempeño laboral

r: relación entre las dos variables.

.

De esta manera, se ha considerado el nivel correlacional dado que luego de la recolipación de información al aplicar los instrumentos de investigación de cada variable se utilizó un estadístico para determinar la relación entre las dos variables. Para interpretar los resultados se debe tener en cuenta que el valor del coeficiente de correlación se encuentra entre -1 y 1, por lo que la interpretación de los resultados y posterior planteamiento de las conclusiones se utilizó dicho rango.

3.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis para efectos de la presente tesis fueron los técnicos y suboficiales que trabajan en la Aviación del Ejército, ya que ellos son los elementos técnicos que permiten el desarrollo y sostenimiento de las operaciones aéreas.

3.4. Población de estudio:

La población de estudio es el conjunto de ciudadanos o elementos, que poseen características comunes, y comparten una realidad problemática determinada. Para lo cual, nuestra investigación la población está compuesta por los técnicos y suboficiales que trabajan en las unidades de la Aviación del Ejército de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 2

Personal por unidades de la Aviación del Ejército

Unidad	**N° de técnicos y SSOO**
BAT 811	43
BRA 811	27
BAT 821	38
TOTAL	**108**

.

3.5. Tamaño de la muestra

La muestra es una parte significativa de la población de estudio, un subgrupo representativo que contiene las características que definen a la población, para determinar la cantidad de la muestra es esencial la aplicación de la formula siguiente (Hernández et al, 2010):

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

n = Representa la cantidad de elementos que componen la Muestra

N= tamaño de población

Z= nivel de confianza

e= margen de error

p= Proporción de ocurrencia (Proporción de las unidades de análisis que tienen un mismo valor de la variable).

q= Proporción de no ocurrencia (1-p, Proporción de las unidades de análisis, en las cuales el valor de la variable no se presenta).

- N: 108 técnicos y SSOO
- Z: 1.96. Se utilizó 95% con Z= 1.96 debido a que el equipo de investigadores considero suficiente ese valor para asegurar la validez del resultado de la encuesta".
- p: 0.5. "cuando el valor de p no es conocido, se opta por el máximo valor de este 0.5.
- e: 5%. Grado de precisión esperado

Por lo anterior, se obtuvo

.

$$n = \frac{1.96^2 \times 108 \times 0.25}{0.05^2 \times (108 - 1) + 196^2 \times 0.25}$$

$$n = 84$$

3.6. Selección de la muestra

El muestreo consiste en "proceso de selección de una parte representativa de la población, la cual permite estimar los parámetros de la población" (Valderrama Mendoza, 2015, p 188), entendiendose por parámetro a un valor numéricos representativo de la población. Asimismo, el mencionado autor señala que existen dos tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico; para efectos de la presente tesis se ha optado por el probabilístico ya que las personas que conforman la muestra serán seleccionadas en forma aleatoria. Ergo la tesis realizó un muestreo probalístico aleatorio simple ya que se conoce a la población y a la muestra por encontrarse dentro de la Aviación del Ejército y los que responderán a la respuesta serán escogidos al azar.

3.7. Técnica de recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de datos es la encuesta es una herramienta que nos permitirá interactuar de forma indirecta con la unidad de análisis con la finalidad de obtener información, esta herramienta comprende procedimientos y estrategias que son aplicadas a la muestra poblacional (Carrasco Díaz, 2006).

Se ha definido utilizar la encuesta como técnica de investigación, debido a su eficacia y rapidez para obtener información confiable y sistemática que va a derivar del estudio de las variables (Casas et al, 2003). Asimismo, para materializar la encuesta se utilizó como instrumento el cuestionario que al aplicarse va a permitir obtener y registrar información sistematizada de una muestra poblacional, mediante la realización de un

.

interrogatorio que se encuentra compuesto por conjunto de preguntas cerradas, que han sido elaboradas en base a las variables de investigación (García Muñoz , 2003).

La presente tesis elaboró un cuestionario para la variable de gestión del talento humano, con la finalidad de distinguir los resultados de sus respectivas dimensiones, y de las respuestas para luego realizar el procesamiento de datos en el programa estadístico SPSS.

La estructura que tuvo el cuestionario estuvo compuesto por una respuesta con alternativas en base a la escala de Likert, dicha escala comprende "un conjunto de ítems en forma de proposiciones positivas (favorables), sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad, que permite medir la opinión o actitud" (Carrasco Días, 2006, pp 296); frente a ello, nuestras preguntas de cuestionario de la primera variable tuvieron las siguientes alternativas:

Tabla 3

Escala de Likert

Alternativas según escala de Likert.	
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Nota: Tomado de Carrasco Días (2006, pp 297).

Matas (2018) señala que el cuestionario bajo la escala de Likert es un instrumento psicométrico que indica su acuerdo o desacuerdo con una afirmación, haciendo que esta sea ordenada y unidimensional. Para efectos de esta tesis se ha elaborado la siguiente ficha técnica para cada uno de los instrumentos de recolección de datos:

.

Ficha técnica del cuestionario de la variable Gestión del Talento Humano

- **Nombre de escala** : Escala de Likert
- **Autor** : Cristian Alvitez Sifuentes
- **Administración** : Individual
- **Duración** : de 20 a 30 minutos
- **Aplicación** : Técnicos y suboficiales de las unidades de la Aviación del Ejército

El instrumento que se utilizó para la variable desempeño laboral fue el que se encuentra en el manual RE 623-100 Informe de evaluación del personal militar, en el cual se toma en cuenta que la evaluación o valor numérico que utiliza el evaluador será en escala centesimal entre 50 y 100, hasta milésimas de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 4

Escala de valores para la evaluación de desempeño laboral en el Ejército del Perú

Escala	Criterio	Valor
1	Deficiente	De 50.000 a 75.000
2	Regular	De 75.001 a 85.000
3	Bueno	De 85.001 a 90.000
4	Muy bueno	De 90.001 a 95.000
5	Sobresaliente	De 95.001 a 100

Nota: información tomada del Reglamento RE 623 – 100, Informe de Evaluación del Personal Militar.

.

Ficha técnica del instrumento de la variable evaluación del desempeño laboral.

- **Nombre de escala** : Escala centesimal
- **Autor** : Ejército del Perú.
- **Administración** : Individual
- **Duración** : de 30 a 45 minutos
- **Aplicación** : Técnicos y suboficiales de las unidades de la Aviación del Ejército

La aplicación del instrumento vinculado a la evaluación de desempeño de la muestra de esta investigación se realizó solicitando mediante el documento del anexo 5, la autorización para la aplicación, la misma que fue aceptada mediante el documento del anexo 6. Asimismo, se seleccionó al 1er y 2do calificador de cada miembro de muestra de acuerdo al detalle del anexo 7.

3.8. Confiabilidad y Validez de los instrumentos

3.8.1. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento evalúa la capacidad que tiene el cuestionario (en caso de esta tesis) para medir lo que verdaderamente se desea medir, por eso que Kerlinger y Lee (2002) definen la confiabilidad como la ausencia relativa de errores de medición en un instrumento de medida. La confiabilidad de una medición o de un instrumento, según el propósito de la primera y ciertas características del segundo, puede tomar varias formas o expresiones al ser medida o estimada. Para ello, se ha utilizado el coeficiente del Alpha de Cronbach a través de la realización de una prueba piloto del instrumento, cuyos resultados fueron procesados en el programa estadístico SPSS, obteniendo los siguientes resultados:

.

Confiabilidad del instrumento de la variable gestión del talento humano

Tabla 5

Resumen de procesamiento de casos del instrumento de la 1ra variable

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	10	100,0

Tabla 6

Resultados de la confiabilidad del instrumento de la 2da variable

Alfa de Cronbach	N de elementos
,810	15

Nota: Resultados del programa estadístico SPSS

El Alpha de Cronbach tiene un valor de 0.810, el cual de acuerdo los valores de interpretación de fiabilidad establecidos por Tuapanta et al (2017) se puede señalar que la fiabilidad es muy buena, ergo el instrumento de la primera variable puede aplicarse

Confiabilidad del instrumento evaluación de desempeño

Tabla 7

Resumen de procesamiento de casos del instrumento de la 2da variable

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	10	100,0

.

Tabla 8

Resultados de la confiabilidad del instrumento de la 2da variable

Alfa de Cronbach	N de elementos
,692	4

El Alpha de Cronbach tiene un valor de 0.692, el cual de acuerdo los valores de interpretación de fiabilidad establecidos por Tuapanta et al (2017) se puede señalar que la fiabilidad es muy buena, por lo que se puede mencionar que el instrumento de la segunda variable puede aplicarse

3.8.2. Validez del instrumento

La validación de los instrumentos para recolectar los datos de la tesis se realizó mediante el juicio de expertos únicamente para el instrumento de la primera variable gestión del talento humano, dado que la segunda variable estuvo conformada por un instrumento que se aplica como parte de la evaluación anual al personal militar del Ejército del Perú, y los que la aplicaron fue el mismo personal que lo utiliza dentro de la Aviación del Ejército. La validación del primer instrumento se llevó a cabo con el juicio de expertos, y que estos a través de su experiencia han podido emitir una opinión respecto al contenido del instrumento ya que de acuerdo con lo señalado por Robles y Del Carmen (2015), quienes manifiestan que el juicio de expertos es un método útil para validar el instrumento. En esta tesis se elaboró una ficha para la validación del experto para el instrumento de la primera variable, la misma que fue entregada a tres personas quienes emitieron su opinión (ver anexo 4), cuyos resultados permitieron aplicar el cuestionario dado que se evidenció o siguiente:

.

Tabla 9

Juicio de expertos para el instrumento de la variable gestión del talento humano

N°	NOMBRE DE EXPERTO	PUNTUACIÓN
1	Christian Reyes Gómez	95
2	Yul Infantes Coronado	95
3	Blas Berlanga Vera	95

3.9. Análisis e interpretación de la información

El procesamiento de información se efectuará utilizando el Microsoft Excel que recogerá y recopilará la información del cuestionario generado en la aplicación de Google form; luego de ello, para analizar los datos se utilizará el programa estadístico SPSS, a través del cual se mostrará los resultados que permitirán validar la hipótesis de investigación y la formulación de los resultados. En análisis de los resultados se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Análisis descriptivo: Luego de la recolección de los datos a través de la aplicación de la encuesta, se elabora una base de datos, para que en función a cada pregunta se diseñen las tablas de frecuencia y los gráficos que muestren los resultados, para que se puedan describir dentro de esta tesis.
- Análisis inferencial: Posterior a los gráficos y tablas de frecuencias elaborados a través del programa Microsoft Excel, se tratará la información en una base de datos del programa Estadístico SPSS 27, con la finalidad de analizar la relación entre las variables a través del estadístico Rho Spearman, que permitirá conocer el nivel de relación entre ambas variables, para poder validar las hipótesis de la investigación.

.

CAPITULO 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

En el presente capítulo se muestran los resultados de la investigación a través del análisis descriptivo, realizando tablas de frecuencia y gráfico de barras por dimensión, a fin de describir los resultados obtenidos con el instrumento de investigación, utilizando el programa estadístico SPSS.

Dimensión 1: Planificación de recursos humanos

Tabla 10

Frecuencia de la dimensión planificación de recursos humanos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	1,2	1,2	1,2
Neutral	19	22,6	22,6	23,8
De acuerdo	35	41,7	41,7	65,5
Totalmente de acuerdo	29	34,5	34,5	100,0
Total	84	100,0	100,0	

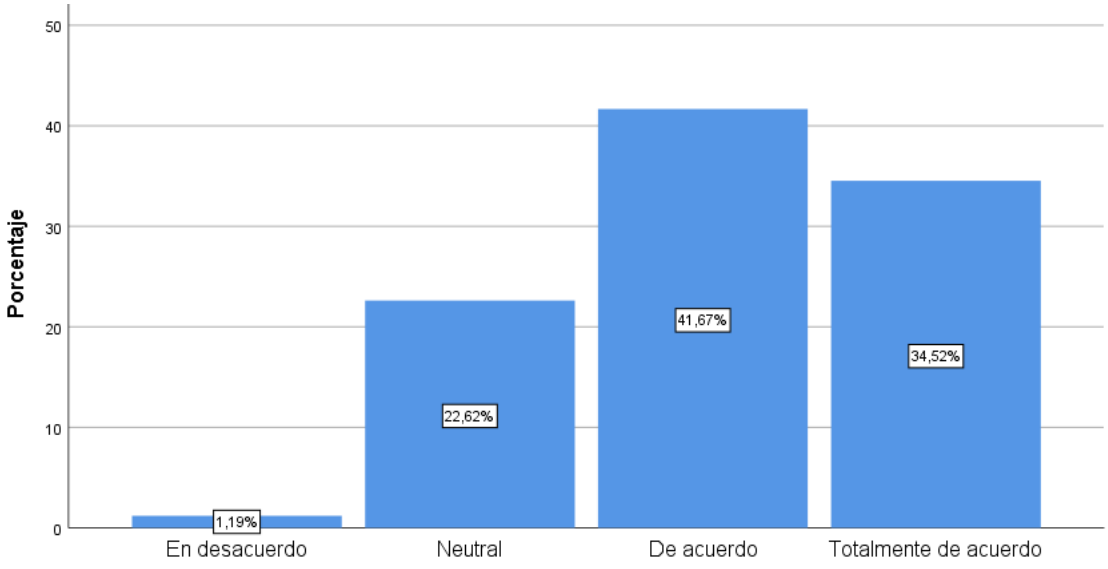
En la tabla precedente se puede apreciar que el 34% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo con la planificación de recursos humanos, el 41% se encuentra de acuerdo, existe un 22,6% que se encuentra en una posición neutral. De esta manera se puede inferir que los encuestados considera que la planificación en recursos humanos es importante para la gestión del talento humano, por ende para el desempeño laboral, ya que de acuerdo a la teoría la planificación establece los lineamientos que se realizará con el recurso humano dentro de la organización, además de definir las metas y

.

objetivos. Asimismo, los resultados de la dimensión de planificación de recursos humanos se pueden apreciar en la siguiente figura:

Figura 2

Distribución porcentual de la dimensión de planificación de recursos humanos



Dimensión 2: Organización del trabajo y su distribución

Tabla 11

Frecuencia de la dimensión organización del trabajo y su distribución

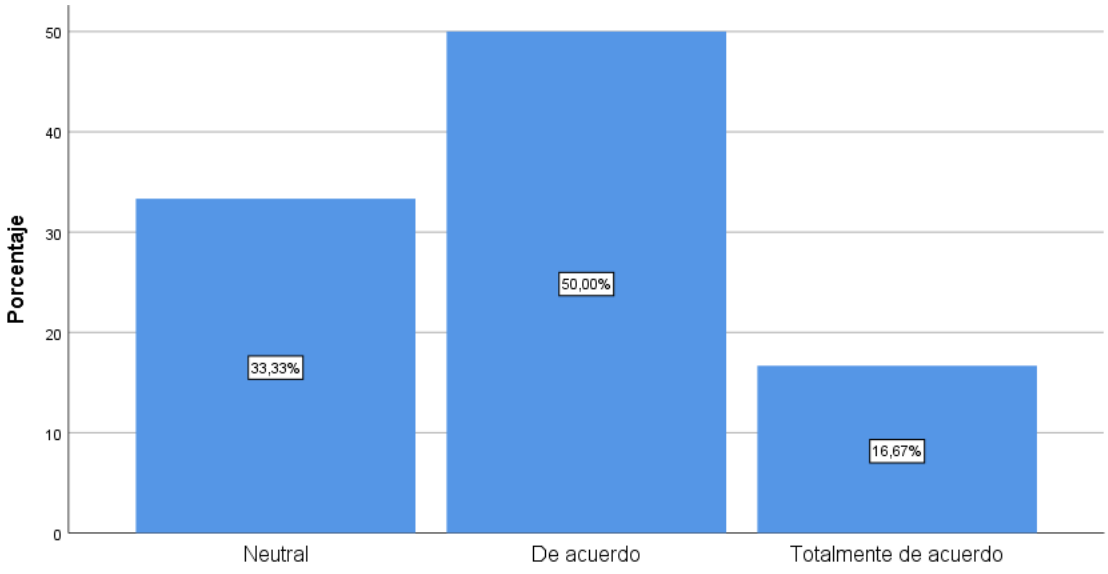
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutral	28	33,3	33,3	33,3
De acuerdo	42	50,0	50,0	83,3
Totalmente de acuerdo	14	16,7	16,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

.

De acuerdo a los resultados evidenciados en la tabla precedente, se puede apreciar que el 16,7% se encuentra totalmente de acuerdo y el 50% de acuerdo, con la dimensión de organización del trabajo y su distribución, como parte de la gestión del talento humano, lo cual implica estabecer cuales serán las tareas a desarrollar, asimismo planificar los métodos necesarios a través de los cuales se llevarán a cabo las diferentes funciones y tareas dentro de la organización. Para el Ejército la organización del trabajo esta a cargo del Comando de Personal del Ejército, pero a nivel de la Aviación del Ejército lo realiza el departamento de personal que tiene la faculta de realizar asignaciones de puestos específicos para cada técnico o sub oficial. Es por ello, que el personal ha evidenciado que se encuentra en su mayoría de acuerdo con dicha dimensión, lo mismo que se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 3

Distribución porcentual de la dimensión de organización del trabajo y su distribución



.

Dimensión 3: Gestión del Empleo

Tabla 12

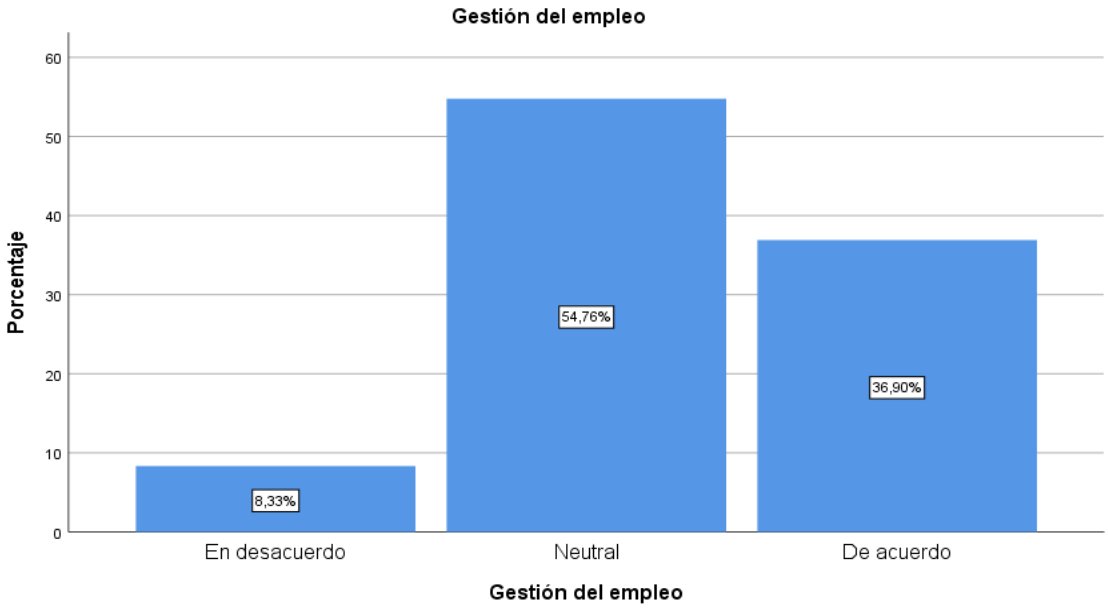
Frecuencia de la dimensión gestión del empleo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	8,3	8,3	8,3
Neutral	46	54,8	54,8	63,1
De acuerdo	31	36,9	36,9	100,0
Total	84	100,0	100,0	

La tabla precedente muestra que el 36.9% se encuentra de acuerdo con la gestión del empleo, el 54.8% manifestó una posición neutral frente a dicha dimensión, y solamente existe un 8.3% que se encuentra en desacuerdo. La gestión del empleo abarca los procedimientos de incorporación y administración de personas, siendo de esta manera relevante para evidenciar el desempeño de los trabajadores.

Figura 4

Distribución porcentual de la dimensión de gestión del empleo



.

Dimensión 4: Gestión del Rendimiento

Tabla 13

Frecuencia de la dimensión gestión del rendimiento

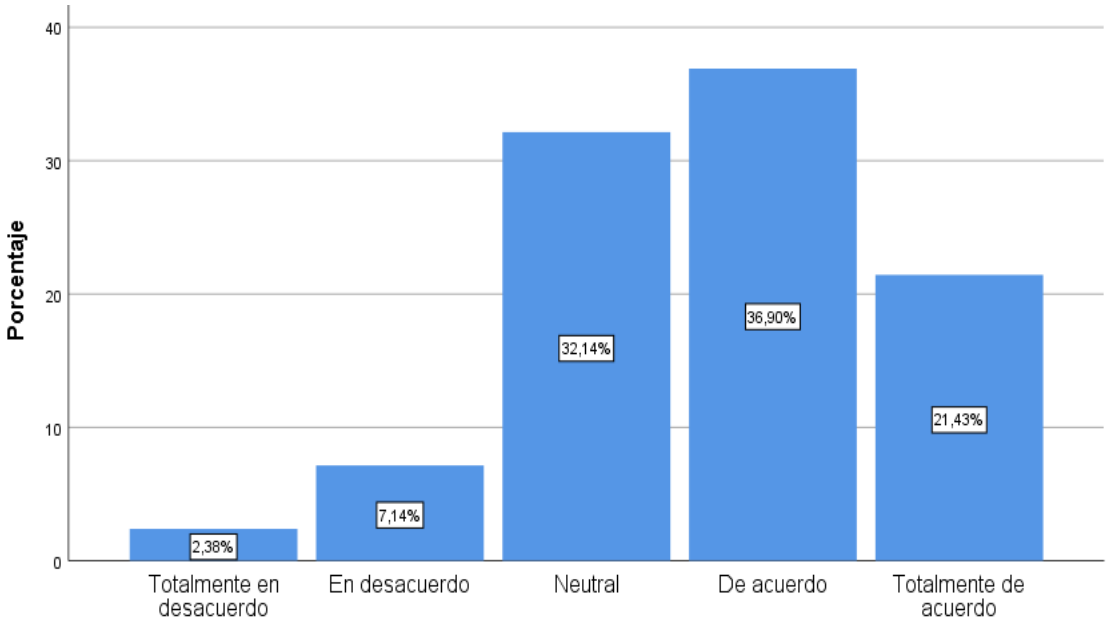
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	6	7,1	7,1	9,5
Neutral	27	32,1	32,1	41,7
De acuerdo	31	36,9	36,9	78,6
Totalmente de acuerdo	18	21,4	21,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

La tabla precedente muestra que el 21.4% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo con la gestión del rendimiento. El 36.9% se muestra de acuerdo, existe un 32.1% que está en una posición neutral. Asimismo, solo existe el 7.1% que está en desacuerdo y el 2.4% totalmente en desacuerdo. De esta manera se puede inferir que la mayoría de encuestados se encuentra a favor de la gestión del empleo, la cual abarca la evaluación de desempeño del personal, para efectos del Ejército del Perú esta se realiza en forma anual a través del Sistema de Evaluación de Personal.

.

Figura 5

Distribución porcentual de la dimensión de gestión del rendimiento



Dimensión 5: Gestión del desarrollo y capacitación

Tabla 14

Frecuencia de la dimensión gestión del desarrollo y capacitación

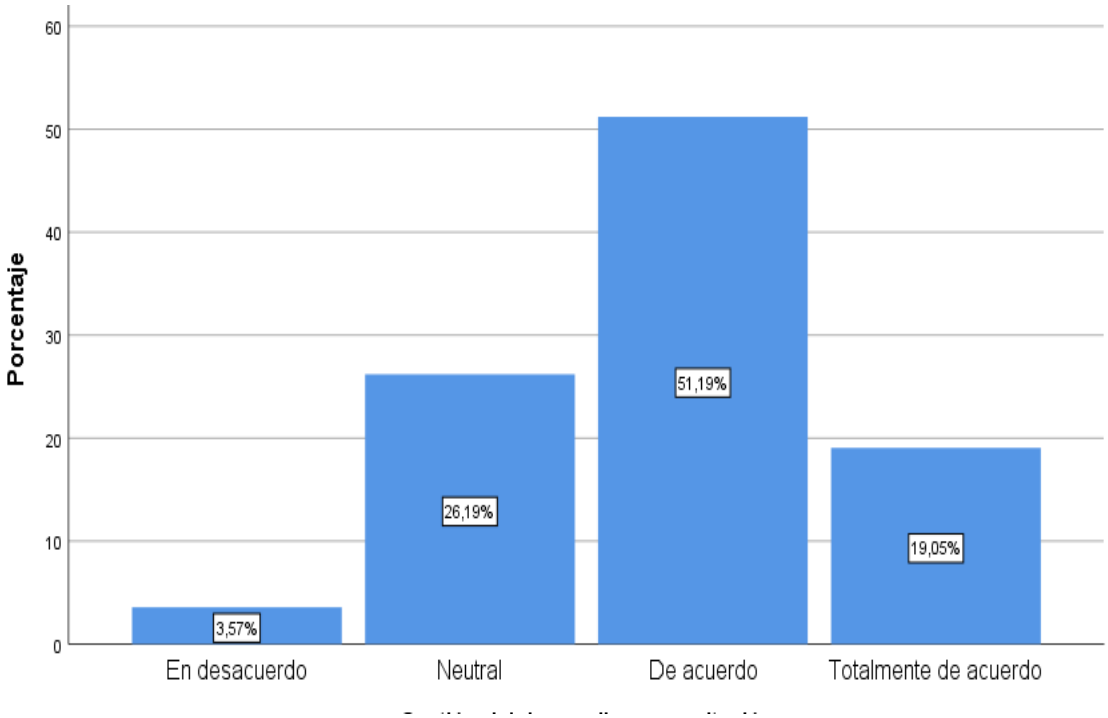
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	3,6	3,6	3,6
Neutral	22	26,2	26,2	29,8
De acuerdo	43	51,2	51,2	81,0
Totalmente de acuerdo	16	19,0	19,0	100,0
Total	84	100,0	100,0	

.

De acuerdo con los resultados de la tabla precedente, se evidencia que el 51.2% se encuentra de acuerdo con la dimensión gestión del desarrollo y capacitación. El 19% está totalmente de acuerdo y existe un 26.2% que mantiene una posición neutral. El desarrollo y cursos de capacitación del personal en favor de la institución son designados y/o por concursos conducidos por la Jefatura de Educación del Ejército, sin embargo, los cursos ajenos a la institución son por designación en caso el costo se encuentre a cargo del Ejército.

Figura 6

Distribución porcentual de la dimensión de gestión de desarrollo y capacitación



.

Dimensión 6: Gestión de relaciones humanas y sociales

Tabla 15

Frecuencia de la dimensión gestión de relaciones humanas y sociales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutral	15	17,9	17,9	17,9
De acuerdo	40	47,6	47,6	65,5
Totalmente de acuerdo	29	34,5	34,5	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Los resultados de la tabla precedente muestran que el 34.5% se encuentra totalmente de acuerdo con la dimensión de gestión de relaciones humanas y sociales. Asimismo, el 47.6% se encuentra de acuerdo y existe un 17.9%. La gestión de relaciones humanas y sociales es un procedimiento relativamente joven para el Ejército dado dicha dimensión esta vinculada con la seguridad y salud en el trabajo y el bienestar del personal.

4.2. Pruebas de hipótesis

La prueba de hipótesis se realizó a través del Rho Spearman, sin embargo, para ello se llevó a cabo la prueba de normalidad:

Tabla 16

Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov

	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del Talento Humano	,144	84	,000
Desempeño Laboral	,129	84	,001

.

De acuerdo con los resultados de la tabla 12, respecto a la prueba de normalidad se puede apreciar que el gl = 84 > 50, por el cual se empleará la prueba de Kolmogorov-Smirnov . En cuanto a los valores de la tabla, se tiene que el p-valor = 0,000 < 0,050 de la variable gestión del talento humano y el p-valor = 0,001 < 0,050 de la variable desempeño laboral. Conformes a la distribución de los datos, el cual no es normal (si es menor que 0,05 la distribución no es normal), se ha utilizado el Rho Spearman como prueba de hipótesis ya que de acuerdo con la tabla 1, se requiere de un estadístico no paramétrico.

El Rho Spearman cuenta con valores que permiten su interpretación, los cuales se exponen a continuación:

Tabla 17

Valores para la interpretación del Rho Spearman

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
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

.

4.2.1. Hipótesis general

- Planteamiento de las hipótesis

H nula: No Existe una relación significativa entre gestión del talento humano y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

H alterna: Existe una relación significativa entre gestión del talento humano y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- Regla de decisión:

  $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H0

  $p \leq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H1

- Cálculo del Rho Spearman

Tabla 18

Validación de la hipótesis general

			Gestión del Talento Humano	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	1,000	,888
		Sig. (bilateral)	.	,016
		N	84	84
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,888	1,000
		Sig. (bilateral)	,016	.
		N	84	84

.

- Decisión estadística

La tabla 14 muestra los resultados del Rho Spearman, en el cual se puede apreciar que el coeficiente de correlación entre la variable gestión del talento humano y la variable desempeño laboral tiene un valor de 0.888 y de acuerdo con la tabla 10 se puede mencionar que existe una relación positiva considerable entre ambas variables. Asimismo, se puede apreciar que el nivel de significancia bilateral tiene un valor de 0.016, el cual es menor al valor del nivel de significancia referencial, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

- Conclusión

Por lo expuesto, se puede señalar que existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

4.2.2. Hipótesis específica 1

- Planteamiento de las hipótesis

H nula: No Existe una relación significativa entre la planificación de recursos humanos y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

H alterna: Existe una relación significativa entre la planificación de recursos humanos y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- Regla de decisión:

  $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H0

  $p \leq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H1

.

- Cálculo del Rho Spearman

Tabla 19

Validación de la hipótesis específica 1

			Planificación de recursos humanos	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Planificación de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	,910
		Sig. (bilateral)	.	,012
		N	84	84
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,910	1,000
		Sig. (bilateral)	,012	.
		N	84	84

- Decisión estadística

La tabla 16 muestra los resultados del Rho Spearman, en el cual se puede apreciar que el coeficiente de correlación entre la dimensión planificación de recursos humanos y la variable desempeño laboral tiene un valor de 0.910 y de acuerdo con la tabla 10 se puede mencionar que existe una correlación positiva muy fuerte entre ambas la mencionada dimensión y variable. Asimismo, se puede apreciar que el nivel de significancia bilateral tiene un valor de 0.012 el cual es menor al valor del nivel de significancia referencial, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

.

- Conclusión

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede señalar que existe una relación significativa entre la planificación de recursos humanos y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022.

4.2.3. Hipótesis específica 2

- Planteamiento de hipótesis

H nula: No Existe una relación significativa entre la organización del trabajo y su distribución, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

H alterna: Existe una relación significativa entre la organización del trabajo y su distribución, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

- Nivel de significancia

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

- Regla de decisión:

  $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H0

  $p \leq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H1

- Cálculo del Rho Spearman

.

Tabla 20

Validación de la hipótesis específica 2

			Organización del trabajo y su distribución	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Organización del trabajo y su distribución	Coeficiente de correlación	1,000	,760
		Sig. (bilateral)	.	,013
		N	84	84
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,760	1,000
		Sig. (bilateral)	,013	.
		N	84	84

- Decisión estadística

La tabla 17 muestra los resultados del Rho Spearman, en el cual se puede apreciar que el coeficiente de correlación entre la dimensión organización del trabajo y su distribución y la variable desempeño laboral tiene un valor de 0.760 y de acuerdo con la tabla 10 se puede mencionar que existe una correlación positiva considerable entre la mencionada dimensión y variable. Asimismo, se puede apreciar que el nivel de significancia bilateral tiene un valor de 0.013, el cual es menor al valor del nivel de significancia referencial, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

- Conclusión

.

Por lo expuesto, se puede señalar que Existe una relación significativa entre la organización del trabajo y su distribución, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

4.2.4. Hipótesis específica 3

- Planteamiento de la hipótesis

H nula: No Existe una relación significativa entre la Gestión del Empleo y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

H alterna: Existe una relación significativa entre la Gestión del Empleo y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- Regla de decisión:

  $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H0

  $p \leq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H1

- Cálculo de Rho Spearman

Tabla 21

Validación de la hipótesis específica 3

			Gestión del empleo	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Gestión del empleo	Coeficiente de correlación	1,000	,692
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,692	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

.

- Decisión estadística

La tabla 17 muestra los resultados del Rho Spearman, en el cual se puede apreciar que el coeficiente de correlación entre la dimensión gestión del empleo y la variable desempeño laboral tiene un valor de 0.692 y de acuerdo con la tabla 10 se puede mencionar que existe una correlación positiva considerable entre la mencionada dimensión y variable. Asimismo, se puede apreciar que el nivel de significancia bilateral tiene un valor de 0.000, el cual es menor al valor del nivel de significancia referencial, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

- Conclusión

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede señalar que Existe una relación significativa entre la Gestión del Empleo y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

4.2.5. Hipótesis específica 4

- Planteamiento de las hipótesis

H nula: No Existe una relación significativa entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

H alterna: Existe una relación significativa entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022.

- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- Regla de decisión:

  $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H0

  $p \leq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H1

.

- Cálculo del Rho Spearman

Tabla 22

Validación de la hipótesis específica 4

			Gestión del rendimiento	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Gestión del rendimiento	Coeficiente de correlación	1,000	,739
		Sig. (bilateral)	.	,008
		N	84	84
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,739	1,000
		Sig. (bilateral)	,008	.
		N	84	84

- Decisión estadística

La tabla 18 muestra los resultados del Rho Spearman, en el cual se puede apreciar que el coeficiente de correlación entre la dimensión gestión del rendimiento y la variable desempeño laboral tiene un valor de 0.739 y de acuerdo con la tabla 10 se puede mencionar que existe una correlación positiva muy fuerte entre la mencionada dimensión y variable. Asimismo, se puede apreciar que el nivel de significancia bilateral tiene un valor de 0.008, el cual es menor al valor del nivel de significancia referencial, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

- Conclusión

.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede señalar que, Existe una relación significativa entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

4.2.6. Hipótesis específica 5

- Planteamiento de hipótesis

H nula: No Existe una relación significativa entre la gestión del desarrollo y capacitación, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

H alterna: Existe una relación significativa entre la gestión del desarrollo y capacitación, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- Regla de decisión:

  $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H0

  $p \leq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H1

- Cálculo del Rho Spearman

.

Tabla 23

Validación de la hipótesis específica 5

			Gestión del desarrollo y capacitación	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Gestión del desarrollo y capacitación	Coeficiente de correlación	1,000	,780
		Sig. (bilateral)	.	,007
		N	84	84
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,780	1,000
		Sig. (bilateral)	,007	.
		N	84	84

- Decisión estadística

La tabla 20 muestra los resultados del Rho Spearman, en el cual se puede apreciar que el coeficiente de correlación entre la dimensión gestión del desarrollo y capacitación y la variable desempeño laboral tiene un valor de 0.780 y de acuerdo con la tabla 10 se puede mencionar que existe una correlación positiva muy fuerte entre la mencionada dimensión y variable. Asimismo, se puede apreciar que el nivel de significancia bilateral tiene un valor de 0.007, el cual es menor al valor del nivel de significancia referencial, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

- Conclusión

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede señalar que, Existe una relación significativa entre la gestión del desarrollo y capacitación, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

.

4.2.7. Hipótesis específica 6

- Planteamiento de hipótesis

H nula: No Existe una relación significativa entre la gestión de relaciones humanas y sociales, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

H alterna: Existe una relación significativa entre la gestión de relaciones humanas y sociales, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

- Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
- Regla de decisión:

  $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H0

  $p \leq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H1

- Cálculo del Rho Spearman

.

Tabla 24

Validación de la hipótesis específica 6

			Gestión de relaciones humanas y sociales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Gestión de relaciones humanas y sociales	Coeficiente de correlación	1,000	,726
		Sig. (bilateral)	.	,039
		N	84	84
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,726	1,000
		Sig. (bilateral)	,039	.
		N	84	84

- Decisión estadística

La tabla 20 muestra los resultados del Rho Spearman, en el cual se puede apreciar que el coeficiente de correlación entre la dimensión gestión de relaciones humanas y sociales y la variable desempeño laboral tiene un valor de 0.726 y de acuerdo con la tabla 10 se puede mencionar que existe una correlación positiva considerable entre la mencionada dimensión y variable. Asimismo, se puede apreciar que el nivel de significancia bilateral tiene un valor de 0.039, el cual es menor al valor del nivel de significancia referencial, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

- Conclusión

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla precedente se puede señalar que existe una relación significativa entre la gestión de relaciones humanas y sociales, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022

.

4.3. Discusión de resultados

Los resultados que se han logrado evidenciar en este capítulo utilizando el Rho Spearman permiten señalar, para el caso de la hipótesis general, que la gestión del talento humano tiene una relación significativa con el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022, así como con cada una de sus dimensiones.

Para Cruz (2020) la gestión del talento humano tiene una influencia fuerte en el desempeño laboral en una organización educativa, ya que el trabajo de los directivos tiene la capacidad y el empoderamiento para realizar diferentes acciones en cada uno de los subsistemas, pese a ser una organización pequeña, puede gestionar los eventos de bienestar y progresión para lograr repercusión positiva en el desempeño del colaborador, evidenciado a través de la evaluación trimestral de desempeño, ya que la gestión del talento humano abarca múltiples subsistemas que deben de ser atendidos por el área de recursos humanos, cuyos resultados se verán reflejados en el trabajo que podrían realizar los colaboradores. Tal es el caso de la Aviación del Ejército, que por ser una unidad militar sigue los lineamientos generales del Sistema de Personal del Ejército, sin embargo, tiene la capacidad para gestionar a su recurso humano, a través de los subsistemas, logrando que su productividad en el trabajo se incremente por el bien del funcionamiento de la Aviación del Ejército.

Asimismo, la gestión del talento humano se encuentra alineada a todas las actividades y procedimientos que han sido planificados para el personal, es por ello, que una adecuada gestión del talento humano materializada a través de acciones sobre el personal de toda la organización, tienen que planificarse para que no interrumpan la rutina de la organización y cause el efecto positivo esperado.

En ese sentido, se tiene a Clark (2018) quien consideró que como parte de a la planificación como parte de los factores que pueden afectar al recurso humano, dado que

.

a partir de ello se puede considerar las actividades que tienen que realizar sobre las personas para su mejora. Ello en contraste con los resultados de esta investigación, la planificación de recursos humanos tiene una relación significativa con el desempeño laboral ya que el coeficiente de correlación tuvo un valor de 0.910, permite mencionar el trabajo que se realice dentro de la Aviación del Ejército en cuanto a la planificación que se realizará a lo largo del año de trabajo respecto al recurso humano puede afectar positiva o negativamente en el desempeño laboral, en vista que en la planificación abarca todas las acciones que la organización tiene que realizar para mantener una adecuada gestión del talento humano, estableciendo las políticas, lineamientos y procedimientos para ello.

Otro subsistema importante dentro de la gestión del talento humano es la organización del trabajo y su distribución, Roman (2019) en su investigación logró concluir que el proceso de organización tiene una correlación positiva con la identificación organizacional, dado que dicho proceso fomenta el reconocimiento al trabajo que realiza el colaborador y resalta su importancia en la organización. Lo cual se puede comparar con la validación de la hipótesis específica 2, en la cual el coeficiente de correlación tuvo un valor de 0.760 que significa que la organización del trabajo y su distribución tiene una relación significativa con el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército. Esto evidencia que la mayoría de los técnicos y suboficiales manifestaron que se encuentran de acuerdo con la dimensión de organización del trabajo y su distribución, ya que reconocer sus capacidades y conocimiento adquiridos para ocupar determinados puestos permitiendo un mejor desempeño dentro de sus funciones asignadas, porque utilizarían sus herramientas cognitivas para tomar decisiones, y es un aspecto que de manera general adolece el Ejército dadas la alta rotación de personal que existe por el sistema de cambios.

.

La validación de la hipótesis específica 3 se sustenta en el coeficiente de correlación Rho Spearman cuyo valor fue de 0.692 con lo cual se pudo mencionar que la gestión del empleo tiene una relación significativa con la variable desempeño laboral. Se entiende por gestión del empleo a todos los procedimientos que están relacionados con la admisión y desvinculación de personal; aspectos relacionados con la selección, vinculación y periodo de prueba, y por el otro lado aspectos de control y régimen disciplinario, de esta manera se puede señalar que los trabajos que realice el departamento de recursos humanos en la Aviación del Ejército tiene que realizar las actividades mencionadas, dentro del marco de sus facultades para que en función a ello los técnicos y suboficiales logran incrementar y fortalecer su desempeño laboral. Por ello, Santana (2020) en su investigación demostró que el proceso de reclutamiento y selección de personal tiene una correlación directa y muy alta con el desempeño laboral, con lo cual se fortalece los resultados de esta tesis, ya que la gestión del empleo abarca diferentes aristas que buscan al mejor trabajador para la organización, haciendo que este se comprometa con ella y desarrolle un mejor trabajo cada día.

El procedimiento para la validación de la hipótesis específica 4 se realizó utilizando el coeficiente de correlación de Rho Spearman cuyo valor fue 0.739, con lo cual se puede señalar que la dimensión gestión del rendimiento tiene una relación significativa con la variable desempeño laboral. La gestión del rendimiento tiene es un claro empleo de lo expuesto por Espinoza (2020) que es su tesis la consideró como parte influyente en el desempeño laboral ya que a través de este procedimiento se puede medir que tan bien el personal viene realizando su trabajo, para ello es indispensable diseñar una herramienta de evaluación adecuada y acorde con el trabajo que se realiza, toda vez que los trabajos son diferentes para cada puesto. Entonces, la evaluación y medición del

.

empleo puede mejorar el desempeño laboral, resultado que es apoyado por lo planteado en la tesis de Espinoza (2020)

La validación de la hipótesis específica 5 se realizó utilizando el coeficiente de Correlación de Rho Spearman cuyo valor fue de 0.780, con lo cual se ha comprobado que la gestión del desarrollo y capacitación tiene una relación significativa con el desempeño laboral, de esta manera se puede señalar que la Aviación del Ejército debe poner mayor énfasis en el desarrollo sus técnicos y suboficiales, dada la especialización que estos requiere por las mismas funciones que cumplen dentro de las aeronaves, además de los campos administrativos. Asimismo, es importante que existe un plan de desarrollo y capacitación, para evitar la fuga del recursos humano y los recursos puestos en la capacitación sean inversión más no un gasto, aspectos que es respaldado por Rujel y Rojas (2021) quienes en el desarrollo de su tesis mencionar lo necesario que es la capacitación para la organización, ya que los conocimientos adquiridos por los colaboradores se vuelcan en sus diferentes puestos de trabajo, haciendo que su desempeño se fortalezca.

La validación de la hipótesis específica 6 se sustentó en el coeficiente de correlación del Rho Spearman cuyo valor fue de 0.726, con lo cual se puede señalar que la dimensión gestión de relaciones humanas y sociales tiene una relación significativa con la variable desempeño laboral. Esta relación pone de manifiesto que las relaciones que la organización genera con sus colaboradores son indispensable para que su desempeño se fortalezca, toda vez que estas relaciones se manifiesta a través del sistema de seguridad y salud en el trabajo, el bienestar, entre otras que la organización tiene que implementar y fortalecer para que los colaboradores tengan el sentido de pertenencia y compromiso con la organización, como lo señaló Cortez (2020) en su tesis en la cual menciona que la productividad esta basada en el compromiso de las personas, que se genera con las relaciones que se pudieran generar.

.

CONCLUSIONES

Primera conclusión

Los resultados estadísticos evidenciados en la prueba de hipótesis permiten concluir que efectivamente existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022. Acorde con el aspecto teórico, la gestión del talento humano es una mirada integral de la persona dentro de su centro de labores, para efectos de esta investigación se observa al técnico o sub oficial de la Aviación del Ejército como parte del problema en cuanto a problemas con su desempeño, ya que de acuerdo con esta conclusión, está vinculado a una limitada gestión del talento humano, la cual debe verse desde sus diferentes procesos para fomentar la mejora en el desempeño y cultivar un mejor clima laboral.

Segunda conclusión

La validación de la hipótesis específica 1 ha permitido concluir que existe una relación significativa entre la planificación de recursos humanos y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército. La planificación es uno de los subprocesos de la gestión del talento humano que no se lleva a cabo de forma adecuada en la Aviación del Ejército, dado que no se han elaborado documentos normativos sobre la administración y gestión del talento humano, y dado este resultado afecta al desempeño laboral.

Tercera conclusión

La validación de la hipótesis específica 2 permite concluir que existe relación significativa entre la organización del trabajo y su distribución, y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército. Uno de los principales trabajos que tiene que realizar el departamento y/o sección de personal en la Aviación del Ejército, dado que se encarga de establecer los puestos para toda la organización, entre las que se

.

encuentra sus diferentes unidades, siendo importante la coordinación con cada una de las unidades y departamentos en el Estado Mayor. De esta manera una inadecuada distribución y/u organización del trabajo puede afectar negativamente al desempeño laboral.

Cuarta conclusión

La validación de la hipótesis específica 3 han brindado información relevante para concluir que existe una relación significativa entre la Gestión del Empleo y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022. Este sub proceso es uno de los más interesantes, ya que para los que recientemente acaban de llegar a la Aviación del Ejército requieren de una inducción para luego ser introducidos a dicha gran unidad, por su alto nivel de confianza en su personal.

Quinta conclusión

La validación de la hipótesis específica 4 han brindado información relevante para concluir que existe una relación significativa entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022. La gestión del rendimiento es un subproceso que permite identificar como viene trabajando el personal. En el Ejército desde el 2020 la evaluación de desempeño se realiza en forma digital y de acuerdo con el reglamento de evaluación vigente esta es anual. Asimismo, en esta evaluación es centesimal y por atributos, en la que el calificador coloca la nota conforme al desempeño apreciado a lo largo del año.

Sexta conclusión

La validación de la hipótesis específica 5 han brindado información relevante para concluir que existe una relación significativa entre la gestión del desarrollo y capacitación, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022. De esta manera se tiene que presta mayor atención en la capacitación del

.

personal de técnicos y suboficiales de la Aviación del Ejército, dado que a través de la capacitación se le estaría brindando las herramientas para mejorar su desempeño laboral en los puestos a los que les puedan ser asignados, contribuyendo al logro de los objetivos de la Aviación.

Séptima conclusión

La validación de la hipótesis específica 6 han brindado información relevante para concluir que existe una relación significativa entre la gestión de relaciones humanas y sociales, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022. Esta relación evidencia que el desempeño laboral del personal de técnicos y suboficiales se puede ver influenciada por las actividades de bienestar que se desarrollen y sobre todo la de seguridad y salud en el trabajo, dado que esta última abarca la reducción de los riesgos laborales para evitar los accidentes.

.

RECOMENDACIONES

Primera recomendación

En vista que existe una relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022. Acorde con el aspecto teórico, se recomienda que el departamento de personal de la Aviación del Ejército elabore una Directiva Interna para la gestión del talento humano en la Aviación, en la que se considere el desarrollo de los sub sistemas de gestión de talento humano, consignando las diferentes responsabilidades de los oficiales de personal en la misma Aviación y en las unidades que dependen de ella. Los subsistemas a considerar dentro de la directiva tendrían que ser los siguientes: sub sistema de planificación, subsistema de organización del trabajo y su distribución, subsistema de gestión del empleo, subsistema de gestión del rendimiento, subsistema de gestión del desarrollo y capacitación, y subsistema de gestión de relaciones humanas y sociales.

Segunda recomendación

De acuerdo con la existencia de la relación significativa entre la planificación de recursos humanos y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, se recomienda que el Departamento de Personal de la Aviación del Ejército elabore un plan específico para la gestión del talento humano anual, en el cual se debe consignar las responsabilidades de los oficiales de personal, las metas e indicadores que le permitan visualizar la gestión del talento humano, sobre la base de la implementación de la directiva que se debe elaborar de acuerdo con la primera recomendación. Los planes de personal que deberían desarrollarse a nivel de la Aviación del Ejército tienen que estar en función a los planes institucionales ya que van a canalizar todos los esfuerzos del Ejército, además, de fortalecer la implementación de las acciones planificadas, ya que esto emitirá los lineamientos que deben adoptar las secciones de personal de la Aviación.

.

Tercera recomendación

En función a lo concluido sobre la relación significativa que existe entre la organización del trabajo y su distribución, y el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, se recomienda que el departamento de personal de la Aviación del Ejército, en coordinación con la Dirección de Personal del Ejército actualice los documentados de gestión de la Aviación del Ejército (manual de perfil de puestos y cuadro de puestos de la entidad), para que en función a ello se realice los movimientos y asignaciones de personal y otros procedimientos. Estos documentos van a permitir gestionar y distribuir al personal de acuerdo con sus competencias ya que esto tiene una relación con la mejora del desempeño laboral, dado que el manual de perfil de puestos muestra información sobre las características de la persona que se requiere para cada puesto, y el cuadro de puestos de la entidad evidenciar la estructura orgánica de la Aviación del Ejército.

Cuarta recomendación

Conforme a lo establecido en la cuarta conclusión, se recomiendo que el departamento de personal elabore procedimientos para la inducción y administración del personal de técnico y suboficiales de la Aviación del Ejército. Dichos procedimientos deberían estar descritos y diagramados en la directiva interna a elaborar de acuerdo con la primera recomendación, además se recomienda crear mecanismos digitales que permitan agilizar trámites administrativos referidos a personal. La inducción debe ser ejecutada por el jefe del departamento de personal, quien deberá recibir al personal que sería cambiado de colocación a la Aviación del Ejército por primera vez para mostrar el lugar en el que trabajará y se comprometa con los objetivos institucionales. Asimismo, la administración de dicho personal estaría a cargo de las secciones de personal por lo que se debe tener en claro todos los procedimientos a realizar en el nivel de sección de una

.

unidad tipo batallón, además que el administrado debe tener acceso a todos los formatos que se requieren y a la información disponible para que se logre una adecuada comunicación y se origine el sentido de pertenencia, para ello, el departamento de personal deberá difundir los documentos administrativos (modelos de solicitudes, de papeletas de permiso, entre otros) a través de un código QR, el cual permitirá acceder en cualquier momento y lugar.

Quinta recomendación

De acuerdo con la quinta conclusión, se recomienda que el departamento de personal de la Aviación del Ejército diseñe un sistema de evaluación interno en forma trimestral para constituirse como una fuente de retroalimentación y mejora respecto al desempeño del personal cada tres meses, además de ser una referencia para la evaluación anual. La esencia de la evaluación del personal es mejorar en forma continua el desempeño de los colaboradores, por ello que se recomienda que se realice en forma trimestral para que se pueda alertar o dar a conocer a los colaboradores como están siendo visto por sus superiores, subaltérnenos, entre otros, que van a emitir la opinión objetiva y subjetiva sobre el trabajo que están realizando. Para ello se recomienda que la evaluación vaya acompañada con la capacitación acerca del proceso de evaluación, toda vez que el resultado anual de dicha evaluación tiene incidencia en el proceso de ascenso del personal de técnicos y suboficiales.

Sexta recomendación

De acuerdo con la sexta conclusión, se recomienda que el departamento de personal de la Aviación del Ejército realice una investigación sobre la brecha de capacitación existente entre el personal de la Aviación y los puestos que ocupan, para en función a ello elaborar una lista de cursos y talleres que se requieren a nivel de la Aviación del Ejército. En función a ello, el departamento de personal con el departamento de

.

presupuesto y planeamiento deberán priorizar los cursos y talleres a realizarse, además de seleccionar al personal más idóneo que debe recibir dicha capacitación, con la finalidad de que luego retribuya lo aprendido en la organización, de esta manera lograr mejoras sustanciales en la organización.

Séptima recomendación

De acuerdo con la séptima conclusión, se recomienda que el Departamento de Personal de la Aviación elabore un plan de bienestar, para lo cual tiene que reunirse con el departamento de presupuesto, toda vez que se requiere dinero para la ejecución de las actividades de bienestar, de esta manera, se establecerán las actividades a realizarse durante el año. Asimismo, el departamento de personal tiene la responsabilidad de implementar el subsistema de seguridad y salud en el trabajo dentro de la Aviación del Ejército, para que en función a ello, se pueda mitigar los riesgos y prevenir accidentes contribuyendo con una mejora gestión del talento humano, toda vez que existe un marco legal sobre la seguridad y salud en el trabajo y cualquier infracción a la norma puede generar problemas legales y judiciales. La mejora del mencionado subsistema evidenciaría preocupación de la entidad por los colaboradores, por lo tanto, el trabajador estaría más comprometido con su organización lo cual se vería reflejado en su desempeño.

.

.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña Agudelo , G., & González Hernández, I. (2017). *Diseño de Puestos de Trabajo en la Empresa "Soluciones Agropecuarias La Granja S.A.S".* Chiquinquirá: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia .

Aguirre, M. (24 de Noviembre de 2020). *Appvizer*. Obtenido de https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/sirh/organizacion-del-trabajo

Alcántara Minchola, H., Alanoca Sánchez , J., & Alvarado Chávez , S. (2019). Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal del estado mayor del Comando de Educación y Doctrina del Ejército - Chorrillos 2019. Lima, Perú, Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú .

Arias Galicia, F. (1980). *Administración de Recursos Humanos.* México : Editorial Trillas.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2019). Gestión de la Capacitación . Lima.

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2014). Resolución de Presidencia Ejecutiva Nº 238-2014-SERVIR-PE. *"Normas para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas*. Lima.

Ballivian, R., & Gonzales, C. (2020). *Gestiopolis*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/diseno-de-puestos-de-trabajo/

Brief , A., & Weiss, H. (2002). *Organizational behavior: Affect in the workplace.* Annual Review of Psychology,.

Brief, A. (1988). *Attitudes in and around organizations.* Utah: Sage Publications.

.

Cajape Burgos , K., & Zambrano Salvatierra , M. (2019). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Carvagu S.A. . Guayaquil , Ecuador: Universidad de Guayaquil .

Campos Hernández, Y., Fernández Rodríguez, L., & García Piñon, F. (2020). *Diseño de puestos.* Hidalgo : Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Carrasco Díaz, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica* . Lima: San Marcos.

Carro Paz, R., & González Gómez , D. (2022). Productividad y competitividad . https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf.

Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Aten Primaria*, 527 - 538.

Chiavenato . (2015). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones.* México D.F: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del desempeño humano* . México: McGraw - Hil.

Clark Mendívil, Y. (2018). *Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur de Sonora.* Nuevo León.

Coronado , G., Valdivia , M., Aguilera , A., & Alvarado , A. (2020). Compromiso organizacional: antecedentes y consecuencias . Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México: https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/94465715006.pdf.

Cortez Lopez , F. (2020). *Gestión del talento humano y la productividad laboral en trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa, 2020.* Chimbote, Perú.

.

Cruz Robles, C. D. (2020). *Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Convenio Andrés Bello, período 2019.* Huancayo, Perú.

Cuesta Santos , A. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. Revista: Universitas Psychologica: http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v15n2/v15n2a23.pdf.

Curiel Narváez , Y. (2022). Gestión de talento humano en el desempeño laboral de los centro de desarrollo infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar familiar de RIOHACHA DETC. La Guajira, Colombia: Universidad de La Guajira.

Encarnación , V. (02 de Junio de 2013). *Escuela de Organización Industrial* . Obtenido de https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/02/la-planificacion-de-los-recursos-humanos/

Espinoza Villena , J. (2020). Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los representantes financieros del banco internacional del Perú - Interbank Chimbote 2020. Chimbote, Perú, Universidad César Vallejo.

Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral* . México : Noriega Editores.

Fernández , G. (2004). *Adaptación del puesto de trabajo* . Madrid: Capital Humano .

Foulkes , F. (1976). *Nuevas dimensiones de la administración personal* . U.S.A: Biblioteca Harvard.

Fritzsche , B., & Parrish , T. (2005). *Theories and research on job satisfaction.* Hoboken : Wiley .

.

García Muñoz , T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/ evaluación.* Obtenido de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf

García Neira, L., & Rondón Valero, Ú. (2019). *Gestión del empleo, y su asociación con las relaciones humanas y sociales de los especialistas de la Contraria General de la República.* Lima: Universidad San Martín de Porres.

García Sanz, M., & García Meseguer , M. (2012). Los métodos de investigación . https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-135806/12%20metodologc3ada-1-garcia-y-martinez.pdf.

Gómez García-Romeral, E. (18 de Octubre de 2013). *ACV*. Obtenido de Alma, Corazón y Vida: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/

Hannoun , G. (2011). Satisfacción laboral . Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.

Hernández Bonilla , B., Ruiz Reynoso , A., Ramírez Cortés , V., Sandoval Trujillo , S., & Méndez Guevara, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional . Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo : https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00820.pdf.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación.* México D.F: Mc Graw Hill Education.

Hernández, J. (29 de Noviembre de 2021). Obtenido de https://conceptodefinicion.de/eficiencia/

.

Hervás, D. (13 de Octubre de 2022). *Payfit* . Obtenido de https://payfit.com/es/contenido-practico/organizacion-en-el-trabajo/

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales . México, McGraw Hill.

Kiligann, A. (22 de Mayo de 2022). *El Consejo Salvador* . Obtenido de https://elconsejosalvador.com/faq/que-es-la-organizacion-del-trabajo.html#:~:text=Podemos%20definir%20la%20organizaci%C3%B3n%20del,los%20que%20organiza%20su%20trabajo.

Marvel , M., Rodríguez , C., & Núñez , M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: dimensiones y factores. Barcelona, España, Revista Intangible, Capital. pp 549 - 584.

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo likert: un estado de la cuestión. Revista electrónica de investigación educativa pp 38 - 47.

Matos, F. (11 de Marzo de 2013). *EOI*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial : https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/#comments

Montoya Agudelo , C. A., & Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elementos fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de futuro"* , 1 - 20.

Morales Guayasamín, C. F. (2018). *Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector servicios de transporte de la provincia de Tungurahua.* Ambato, Ecuador.

.

Moré , G., Carmenate , G., & Junco , A. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente.

Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commmitment,.* California: Academic Press.

Organización Internacional del Trabajo . (2016). El recurso humano y la productividad . https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf.

Oxford Economics. (2021). *Talento Global 2021: Como la nueva geografía del talento cambiaría las estrategias de recursos humanos.*

Palaci , F. (2005). *Psicología de la Organización* . Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

Patten , T. (1971). *Man power planninf and the development of Human Resources.* New York : John Wiley & Sons .

Pedraza, E., Glenys, A., & Conde, M. (Setiembre de 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Marcaibo.

Pelaez Ramos , K. (2021). Desarrollo del talento humano y compromiso laboral en la empresa Aquimsa SAC, Huaura . Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión: https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/6105/PEL%C3%81EZ%20RAMOS%2C%20KAROLINE%20YUNET%20ROSA_compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

.

Pérez Panduro, S., & Flores , E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector pública de América Latina . *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar* .

Pérez Porto , J., & Gardey , A. (22 de Julio de 2008). *Definición de eficiencia* . Obtenido de https://definicion.de/eficiencia/

Pérez Porto , J., & Gardey, A. (2008). Obtenido de https://definicion.de/productividad/

Pérez Porto , J., & Gardey, A. (5 de Abril de 2011). *Definición.de* . Obtenido de https://definicion.de/satisfaccion-laboral/

Pérez Porto , J., & Merino, M. (2012). *Definicion.de*. Obtenido de https://definicion.de/intercepcion/

Pérez Porto , J., & Merino, M. (2021). *Definicion.de* . Obtenido de https://definicion.de/organizacion/

Pérez, O. (10 de Agosto de 2021). *Blog People Next* . Obtenido de https://blog.peoplenext.com/como-funciona-la-planificacion-estrategica-de-rrhh

Presidencia del Consejo de Ministros . (2014). Decreto Supremo N° 040-2014-PCM. *Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.* Lima .

Prieto Bejarano , P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.* Medellín : Universidad de Medellín .

Pujol , L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. Journal of Management and Economics for Iberoamerica pp 3 - 18.

Real Academia Española. (2022). *Diccionario de la Lengua española* . Obtenido de https://dle.rae.es/expectativa

.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional . Ciudad de México, México, Editorial Prentice Hall.

Rodriguez Magallanes, P. (2017). *Satisfacción laboral como predictor del desempeño laboral del capital humano del Centro Especializado en Atención Primaria a la Salud Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, Estado de México.* Toluca, México.

Roman Vergara, F. M. (2022). *La gestión del talento humano y su relación con la identificación organizacional. Caso: Intelidata, San Isidro-2019.* Lima.

Rujel García , E., & Rojas Meléndez , R. E. (2021). *La gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en el Banco de Crétido del Perú agenci Atahualpa - Cajamarca 2019.* Cajamarca, Perú.

Salazar , L. (2019). Satisfacción laboral y desempeño . Universidad Pontificia Bolivariana, Colección Académica de Ciencias Estratégicas pp 48 - 69: https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Sánchez Galán, J. (04 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html

Sevilla Arias, A. (05 de Noviembre de 2016). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/productividad.html

Shilquigua Guamán, E. J. (2020). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la distribuidora Fonseca, ciudada de Riobamba, 2018.* Riobamba, #Ecuador.

.

Toro , M., & Bernal , M. (2012). *La Planificación: Conceptos Básicos, Principios.* Arequipa: Universidad Santa María.

Tuapanta Dacto, J., Duque Vaca, M., & Mena Reinoso , A. (2017). Alfa de cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios . Revista mktDescubre pp 37-48.

Ucha, F. (Febrero de 2012). Obtenido de https://www.definicionabc.com/social/expectativa.php

Universidad Católica Boliviana San Pablo . (2007). Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa. Cochabamba , Bolivia, Revista Perspectivas pp 7 - 28.

Utcañe , I., & Campos , J. (2019). Satisfacción laboral y productividad del personal administrativo de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Breña. Lima, Perú : https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2958/Ines%20Utca%C3%B1e_Javier%20Campos_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Valderrama Mendoza, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica.* Lima: Editorial San Marcos.

Westreicher, G. (09 de Setiembre de 2020). *Economipedia* . Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/expectativa.html

Wiener, Y. (1982). *Commitment in organizations: A normative view.* Academy of Management Review.

.

ANEXOS

ANEXO 01: Instrumento de recolección de datos

Encuesta de la variable gestión del talento humano

Estimado Encuestado, La presente encuesta forma parte de una investigación para la elaboración de una tesis profesional de Maestría en Gestión Pública y tiene cómo título Gestion del talento humano y su relación con el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la aviación del ejército 2022. Por favor contesta la encuesta con total honestidad de manera que los resultados reflejen su percepción. Marcar con una equis (x) o con un chek (✓), no se puede elegir más de una opción. Muchas gracias por su colaboración.

Responda a las siguientes preguntas marcando con una "x", según su criterio:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Rara vez	Normalmente	Siempre

Pregunta	**Escala de Likert**				
1. Considera usted que la aviación del Ejército aplica estrategias, políticas y procedimientos para incrementar el desempeño laboral del personal de técnicos y suboficiales					
2. Considera usted que la planificación de recursos humanos en la Aviación del Ejército debe enfocarse en mejorar el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales					
3. Considera usted que el departamento de personal de la Aviación del Ejército tiene identificados todos los puestos disponibles para los técnicos y suboficiales					
4. Considera usted que la distribución del personal de técnico y suboficiales en sus respectivos puestos debe mejorar y considerar la capacitación del mencionado personal					
5. Considera que la incorporación del personal que recién llega a la Aviación del Ejército se lleva a cabo en forma adecuada					
6. Considera usted que el departamento de personal de la Aviación del Ejército mantiene actualizada la documentación de los técnicos y suboficiales					
7. Considera usted que la evaluación de desempeño que se realiza en la Aviación del Ejército responde al trabajo realizado durante todo el año, reconociendo los aspectos y aportes positivos, además del cumplimiento y logro de objetivos.					

.

8. Considera usted que el informe de eficiencia que se realiza debe llevarse a cabo en forma trimestral					
9. Considera usted que la Aviación del Ejército realiza capacitaciones para el personal de técnicos y suboficiales 10. Considera usted que la capacitación en el personal de técnicos y suboficiales de la Aviación del Ejército es importante					
11. Considera usted que el personal de técnicos y suboficiales de la Aviación del Ejército tiene oportunidad para seguir progresando en la carrera militar					
12. Considera usted que la Aviación del Ejército se preocupa por la seguridad y salud del personal de Técnicos y suboficiales					
13. Considera usted que la Aviación del Ejército se preocupa por el bienestar del personal de técnicos y suboficiales					
14. Considera usted que la Aviación del Ejército busca mantener una cultura y clima laboral adecuado					
15. Considera usted que existe una buena comunicación interna en la Aviación del Ejército					

.

Instrumento de la variable desempeño laboral

Estimado participante, dado que has sido identificado como primer y/o segundo calificador del técnico y/o suboficial que se indica deberá calificarlo de acuerdo al sistema centesimal que se indica, tal y como se realiza la calificación anual del personal en el sistema de personal del Ejército:

Responda a las siguientes preguntas marcando con una "x", según su criterio:

Criterio	Valor
Deficiente	De 50.000 a 75.000
Regular	De 75.001 a 85.000
Bueno	De 85.001 a 90.000
Muy bueno	De 90.001 a 95.000
Sobresaliente	De 95.001 a 100

		Atributo	**Nota (50 a 100)**
1er calificador			
RENDIMIENTO	**CUALIDADES PERSONALES**	Lealtad	
		Serenidad y tacto	
		Moralidad y honestidad	
		Inteligencia y juicio	
		Voluntad y entusiasmo	
		Superación	
		Justicia	
		Sociabilidad y educación	
		Promedio parcial	
	RENDIMIENTO	Disciplina	
		Capacidad profesional, ingenio e iniciativa	
		Autoridad y responsabilidad	
		Seguridad militar	
		Mantenimiento de material y equipo	
		Inspecciones	

.

		Aptitud para campaña	
		Ascendiente profesional	
		Liderazgo	
		Asesoramiento	
		Promedio parcial	
POTENCIAL	**VALOR POTENCIAL**	Capacidad profesional	
		Espíritu de superación y empresa	
		Experiencia profesional	
		Condiciones como administrador	
		Inteligencia, imaginación y criterio	
		Abnegación, disciplina y responsabilidad	
		Ética profesional	
		Personalidad y carácter	
		Salud, aptitud para campaña y vigor físico	
		Promedio Parcial	
PROMEDIO	**1ER CALIFICADOR**	**RENDIMIENTO**	
		POTENCIAL	
2DO CALIFICADOR			
NOTA DEL 2DO CALIFICADOR	2DO CALIFICADOR	RENDIMIENTO	
		POTENCIAL	
PROMEDIO GENERAL POR ATRIBUTO	**PROMEDIO DEL 1ER Y 2DO CALIFICADOR POR ATRIBUTO**	RENDIMIENTO	
		POTENCIAL	
NOTA FINAL			

.

ANEXO 02: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022? **Problemas específicos** ¿Qué relación existe entre la planificación de recursos humanos y el desempeño laboral	**Objetivo General** Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022 **Objetivos específicos** Determinar la relación que existe entre la planificación de recursos humanos y el	Hipótesis General Existe una relación significativa entre gestión del talento humano y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022 **Hipótesis específicas** Existe una relación significativa entre la planificación de recursos humanos y el	**VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**	Planificación de recursos humanos Organización del trabajo y su distribución Gestión del Empleo Gestión del rendimiento Gestión del desarrollo y capacitación Gestión de relaciones humanas y sociales	Enfoque **Cuantitativo** Diseño: **No Experimental transversal** Nivel: **Correlacional** **Población: 108** **Muestra: 84**
				Satisfacción laboral Productividad	

.

de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022? ¿Qué relación existe entre la organización del trabajo y su distribución, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022? ¿Qué relación existe entre la Gestión del Empleo y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército? ¿Qué relación existe entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022?	desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022 Determinar la relación que existe entre la organización del trabajo y su distribución, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022 Determinar la relación que existe entre la Gestión del Empleo y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022 Determinar la relación que existe entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la	desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022 Existe una relación significativa entre la organización del trabajo y su distribución, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022 Existe una relación significativa entre la Gestión del Empleo y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022 Existe una relación significativa entre la gestión del rendimiento y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la	**VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL**	Identificación organizacional	

.

¿Qué relación existe entre la gestión del desarrollo y capacitación, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022? ¿Qué relación existe entre la gestión de relaciones humanas y sociales, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022?	Aviación del Ejército, 2022. Determinar la relación que existe entre la gestión del desarrollo y capacitación, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022 Determinar la relación que existe entre la gestión de relaciones humanas y sociales, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022	Aviación del Ejército, 2022. Existe una relación significativa entre la gestión del desarrollo y capacitación, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022 Existe una relación significativa entre la gestión de relaciones humanas y sociales, y el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército, 2022			

.

ANEXO 03: Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Planificación de recursos humanos	Estrategias, políticas y procedimientos	1. Considera usted que la aviación del Ejército aplica estrategias, políticas y procedimientos para incrementar el desempeño laboral del personal de técnicos y suboficiales
		Planificación	2. Considera usted que la planificación de recursos humanos en la Aviación del Ejército debe enfocarse en mejorar el desempeño laboral de los técnicos y suboficiales
	Organización del trabajo y su distribución	Diseño de puestos	3. Considera usted que el departamento de personal de la Aviación del Ejército tiene identificados todos los puestos disponibles para los técnicos y suboficiales
		Administración de puestos	4. Considera usted que la distribución del personal de técnico y suboficiales en sus respectivos puestos debe mejorar y considerar la capacitación del mencionado personal
	Gestión del Empleo	Incorporación	5. Considera que la incorporación del personal que recién lleva a la Aviación del Ejército se lleva a cabo en forma adecuada
		Administración de personas	6. Considera usted que el departamento de personal de la Aviación del Ejército mantiene actualizada la documentación de los técnicos y suboficiales
	Gestión del rendimiento	Evaluación de desempeño	7. Considera usted que la evaluación de desempeño que se realiza en la Aviación del Ejército responde al trabajo realizado durante todo el año, reconociendo los aspectos y aportes positivos, además del cumplimiento y logro de objetivos.

.

		Informe de eficiencia	8. Considera usted que el informe de eficiencia que se realiza debe llevarse a cabo en forma trimestral
	Gestión del desarrollo y capacitación	Capacitación	9. Considera usted que la Aviación del Ejército realiza capacitaciones para el personal de técnicos y suboficiales 10. Considera usted que la capacitación en el personal de técnicos y suboficiales de la Aviación del Ejército es importante
		Progresión en la carrera	11. Considera usted que el personal de técnicos y suboficiales de la Aviación del Ejército tiene oportunidad para seguir progresando en la carrera militar
	Gestión de relaciones humanas y sociales	Seguridad y salud en el trabajo	12. Considera usted que la Aviación del Ejército se preocupa por la seguridad y salud del personal de Técnicos y suboficiales
		Bienestar social	13. Considera usted que la Aviación del Ejército se preocupa por el bienestar del personal de técnicos y suboficiales
		Cultura y clima laboral	14. Considera usted que la Aviación del Ejército busca mantener una cultura y clima laboral adecuado
		Comunicación interna	15. Considera usted que existe una buena comunicación interna en la Aviación del Ejército
VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL	Satisfacción laboral	Motivación	16. Considera usted que los técnicos y suboficiales se encuentra motivados para realizar su trabajo asignado 17. Considera usted que las acciones de personal que se realizan en la Aviación del Ejército propician la motivación del personal de técnicos y suboficiales
		Expectativas	18. Considera usted que las diferentes acciones de personal que se realizan en la Aviación del Ejército alcanzan las expectativas de los técnicos y suboficiales

.

	Productividad	Eficacia	19. Considera usted que los técnicos y suboficiales realizan sus funciones con eficacia gracias a las acciones del departamento de personal
		Eficiencia	20. Considera usted que se encuentra en un puesto en el que se puede desempeñar con eficiencia
	Identificación organizacional	Valoración grupal	21. Considera usted que los técnicos y suboficiales realizan sus actividades a través del trabajo en equipo
		Compromiso grupal	22. Considera usted que los técnicos y suboficiales evidencian compromiso grupal

.

ANEXO 04: Ficha de Validación de expertos

FICHA DE INFORME DE OPINIÒN DE EXPERTOS

Título de la investigación: GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON EL DESEMPENO LABORAL DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES EN LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO 2022

I. **Datos generales**
- **1.1. Apellidos y nombres del experto** : Reyes Gomez Christian
- **1.2. Cargo e institución donde labora**: Dr. En Políticas Públicas y Gestión del Estado – Ejército del Perú.
- **1.3. Nombre del instrumento** : Cuestionario
- 1.4. **Autor del Instrumento** : ALVITEZ SIFUENTES CRISTIAN GIANCARLO

II. **Aspectos de validación**

Indicadores	Criterios	Excelente 81-100%	Muy buena 61-80%	Buena 41-60%	Mejorable 21-40%	Deficiente 00-20%
1.Claridad	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuados	96				
2.Objetividad	Esta expresado en conductas observables	98				
3.Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	95				
4.Organización	Existe una organización lógica	96				
5.Suficiencia	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	94				
6.Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación	95				
7.Consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación	93				
8.Coherencia	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	93				
9.Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	95				
10.Pertinencia	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación	95				

III. **Opinión de aplicabilidad**

(x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado

IV. **Promedio de valorización: 95**

Lima, 05/08/2023

Dr. Reyes Gomez Christian

DNI 43332356

.

FICHA DE INFORME DE OPINIÒN DE EXPERTOS

Título de la investigación: GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON EL DESEMPENO LABORAL DE TÈCNICOS Y SUBOFICIALES EN LA AVIACIÒN DEL EJÈRCITO 2022

I. **Datos generales**
   a. **Apellidos y nombres del experto** : Infantes Coronado Yul
   b. **Cargo e institución donde labora**: Maestro en Desarrollo y Defensa Nacional – Ejército del Perú
   c. **Nombre del instrumento** : Cuestionario
   d. **Autor del Instrumento** : ALVITEZ SIFUENTES CRISTIAN GIANCARLO

II. **Aspectos de validación**

Indicadores	Criterios	Excelente 81-100%	Muy buena 61-80%	Buena 41-60%	Mejorable 21-40%	Deficiente 00-20%
1.Claridad	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuados	90				
2.Objetividad	Esta expresado en conductas observables	94				
3.Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	98				
4.Organización	Existe una organización lógica	97				
5.Suficiencia	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	90				
6.Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación	97				
7.Consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación	98				
8.Coherencia	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	96				
9.Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	95				
10.Pertinencia	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación	95				

III. **Opinión de aplicabilidad**
(x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
(_) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado

IV. **Promedio de valorización: 95**

Lima, 05/08/2023



Mg Yul Infantes Coronado
DNI 43309847

.

FICHA DE INFORME DE OPINIÒN DE EXPERTOS

Título de la investigación: GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON EL DESEMPENO LABORAL DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES EN LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO 2022

I. Datos generales

a. **Apellidos y nombres del experto** : Berlanga Vera Blas
b. **Cargo e institución donde labora**: Magister en Gestión Pública – Ejército del Perú.
c. **Nombre del instrumento** : Cuestionario
d. **Autor del Instrumento** : ALVITEZ SIFUENTES CRISTIAN GIANCARLO

II. Aspectos de validación

Indicadores	Criterios	Excelente 81-100%	Muy buena 61-80%	Buena 41-60%	Mejorable 21-40%	Deficiente 00-20%
1.Claridad	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuados	100				
2.Objetividad	Esta expresado en conductas observables	95				
3.Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	97				
4.Organización	Existe una organización lógica	95				
5.Suficiencia	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	97				
6.Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación	97				
7.Consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación	94				
8.Coherencia	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	93				
9.Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	94				
10.Pertinencia	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación	91				

III. Opinión de aplicabilidad

(x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado

IV. Promedio de valorización: 95%

Lima, 05/08/2023

Mg. Blas Berlanga Vera
DNI 43324229

.

ANEXO 05: Solicitud de autorización para aplicación del instrumento

PERÚ | Ministerio de Defensa | Ejército del Perú | Aviación del Ejército

""AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

Callao, 01 de agosto del 2023

Ofício N°156/AE/DIEDOC/05.00

Señor : General de Brigada
Luis Eduardo CARRANZA VILAHUR
Comandante General de la Aviación del Ejército

Asunto : Solicita autorización para levantamiento de datos e informaciones.

Referencia : Dictamen N°000807-2022-UPG-VDIP-FCA/UNMSM del 22NOV22.

Tengo el honor de dirigirme a Ud., para saludarlo cordialmente y manifestarle que, mediante el documento de referencia, la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, aprueba el proyecto de tesis "**Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército en el año 2022**", por lo que el suscrito egresado del programa de Maestría en Gestión Pública, solicita autorización para levantamiento de datos e información respecto al desempeño laboral de los técnicos y suboficiales de las Unidades de vuelo (BRA N°811, BAT N°811 y BAT N°821) a fin de sustentar la mencionada investigación.

Hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Dios guarde a Ud.

AVIACIÓN DEL EJÉRCITO - DIEDOC

O – 123533800 – O+
CRISTIAN ALVITEZ SIFUENTES
MY INF
Aux. del DIEDOC de la Aviación del Ejército

DISTRIBUCIÓN:
- DIEDOC AE.....01
- ARCHIVO.....01/02

"AVIACIÓN DEL EJÉRCITO: 50 AÑOS DE HONOR Y SACRIFICIO...POR LA GLORIA DEL PERÚ"

.

ANEXO 06: Aprobación de la solicitud de autorización para aplicación del instrumento

PERÚ | Ministerio de Defensa | Ejército del Perú | Aviación del Ejército

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

Callao, 04 de agosto del 2023.

Oficio N°223/AE/DEPER/A-1/02.00

Señor MAYOR INFANTERIA
ALVITEZ SIFUENTES CRISTIAN GIANCARLO

Asunto : Autoriza levantamiento de datos e informaciones con fines académicos.

Referencia : Ofício N°156/AE/DIEDOC/05.00 del 01 de agosto del 2023.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo cordialmente y a la vez hacer de su conocimiento que este comando autoriza el levantamiento de datos e informaciones con respecto a la investigación titulada "**Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de técnicos y suboficiales en la Aviación del Ejército en el año 2022**", respecto al personal de las Unidades de vuelo de la Base AE – Chorrillos.

Hago propicia la oportunidad para reiterarle a Ud. los sentimientos de mi mayor consideración y estima personal.

Dios guarde a Ud.

AVIACION DEL EJERCITO COMANDANCIA

O - 224347287 - O+
LUIS EDUARDO CARRANZA VILAHUR
GRAL BRIG
CMDTE GRAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO

DISTRIBUCIÓN:
- DIEDOC AE.....01
- ARCHIVO.....01/02

"AVIACIÓN DEL EJÉRCITO: 50 AÑOS DE HONOR Y SACRIFICIO...POR LA GLORIA DEL PERÚ"

.

ANEXO 07: Cuadro de 1er y 2do calificador

Primer calificador		Segundo calificador	
Grado	Apellido y Nombre	Grado	Apellido y Nombre
CAP INTG	DEL AGUILA GONZALES JORGE	MY CAB	CARI CARRION JIMMY
CAP INF	NORIEGA MIANO GIOVATTA	MY CAB	CARI CARRION JIMMY
CAP ING	DE LA CUBA BERCIA JEAN PAUL	MY CAB	CARI CARRION JIMMY
CAP INF	PALACIOS REAÑO GIANCARLO	MY CAB	CARI CARRION JIMMY
CAP INF	PORTOCARRERO DIAZ ANTONY	MY CAB	CARI CARRION JIMMY
CAP ING	YUPANQUI CAMPOS RUSBAN	MY CAB	CARI CARRION JIMMY
CAP ING	CUNYAS PARE JHAN	MY CAB	CARI CARRION JIMMY
CAP ING	CAVERO URTADO JHEFERSON	MY CAB	CARI CARRION JIMMY
CAP INF	CAIRAMPOMA GONZALES IVAN	MY CAB	CARI CARRION JIMMY
CAP CAB	LOPEZ TELLO FREDY	MY CAB	CARI CARRION JIMMY
TTE ING	VARGAS PERALES EDGAR	MY CAB	CARI CARRION JIMMY
TTE ING	RIVERA LEDEXMA CARLOS	MY CAB	CARI CARRION JIMMY
CAP INF	CARRILLO BERVEÑO JHONATAN	MY INF	MEJIA VASQUEZ JOHN OSCAR
CAP INTG	PEREZ PAUCARCHUCO JANNER	MY INF	MEJIA VASQUEZ JOHN OSCAR
CAP CAB	PERALTA GONZAGA CESAR	MY INF	MEJIA VASQUEZ JOHN OSCAR
CAP INF	GUTIERRES VALLEJOS JOSE	MY INF	MEJIA VASQUEZ JOHN OSCAR
CAP ART	PACO QUIÑONES ELVIS	MY INF	MEJIA VASQUEZ JOHN OSCAR
CAP INF	ESPINOZA MENDOZA ELI JARET	MY INF	MEJIA VASQUEZ JOHN OSCAR
CAP ART	GRANDEZ AGUILAR EDWIN	MY INF	MEJIA VASQUEZ JOHN OSCAR
CAP ING	ALONSO RAIMONDI RENZO	MY INF	MEJIA VASQUEZ JOHN OSCAR
CAP COM	BRICEÑO QUISPE CINTHIA	MY INF	MEJIA VASQUEZ JOHN OSCAR
CAP INF	LLACTAHUAMAN NAJARRO DAVID	MY INF	MEJIA VASQUEZ JOHN OSCAR
TTE ART	RUMICHE RIVEROS LUIS ANGEL	MY INF	MEJIA VASQUEZ JOHN OSCAR
TTE COM	LLACTA LIZARASO JORDAN DAVID	MY INF	MEJIA VASQUEZ JOHN OSCAR
CAP ART	MALASQUEZ CHUÑE DYNO	MY INF	REYES HOLGUIN AUGUSTO
CAP ING	RAMOS GARAMENDI HARVER	MY INF	REYES HOLGUIN AUGUSTO
CAP ING	MACHICADO MARTINEZ JIMMY	MY INF	REYES HOLGUIN AUGUSTO
CAP INF	CASTRE VELASQUEZ JOHN DICK	MY INF	REYES HOLGUIN AUGUSTO
CAP INF	CHAMBI MAYHUA BRAYAN HERNAN	MY INF	REYES HOLGUIN AUGUSTO
CAP CAB	NUÑEZ ESPINOZA JHONATAN HENRY	MY INF	REYES HOLGUIN AUGUSTO
TTE ING	VELASQUEZ MELGAR ROSA HELENA	MY INF	REYES HOLGUIN AUGUSTO
TTE ING	RAMIREZ ROMERO ISRAEL	MY INF	REYES HOLGUIN AUGUSTO
TTE ING	DIAZ IPANAQUE RENZO PAUL	MY INF	REYES HOLGUIN AUGUSTO
TTE INF	FIGUEROA SANCHEZ OSCAR PAOLO	MY INF	REYES HOLGUIN AUGUSTO

.

ANEXO 08: Base de datos del primer instrumento

	V1														
	D1		D2		D3		D4		D5			D6			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1	1	4	2	4	2	5	4	1	1	5	4	5	5	3	4
2	2	5	1	5	1	5	4	5	4	5	4	1	5	2	5
3	3	5	1	5	2	4	4	3	5	4	4	4	1	3	3
4	4	5	1	5	2	4	5	5	5	4	4	5	1	1	5
5	4	4	2	4	2	4	5	2	5	5	5	2	5	1	5
6	3	4	2	3	2	4	5	3	3	5	5	4	5	4	4
7	4	5	2	5	4	4	5	1	1	5	5	5	5	5	5
8	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	3
9	5	5	3	4	3	4	4	5	1	5	4	4	5	1	4
10	5	5	3	4	2	4	3	1	5	5	4	5	5	3	4
11	4	5	4	4	2	3	3	5	4	5	4	4	5	2	5
12	4	5	4	4	1	4	4	3	5	4	5	4	3	3	3
12	4	5	4	4	1	4	4	3	5	4	5	4	3	3	3
13	5	5	5	4	1	4	5	1	5	4	4	5	5	1	5
14	1	4	5	4	1	4	5	5	2	4	4	5	5	1	5
15	1	4	4	4	1	5	5	3	3	3	4	4	5	4	4
16	1	5	4	4	1	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5
17	2	5	4	4	1	5	5	1	5	3	3	5	5	3	3
18	3	5	5	4	1	5	4	5	5	4	4	4	5	1	4
19	3	5	4	4	2	5	4	2	2	5	2	4	4	1	4
20	4	5	3	4	2	5	4	5	2	5	2	5	5	1	3
21	5	4	3	4	2	4	5	3	3	5	1	3	3	2	4
22	4	4	2	4	2	4	5	5	5	5	1	5	5	2	5
23	3	4	2	4	2	4	5	4	5	5	2	5	5	2	5
24	4	4	2	4	3	3	4	5	5	5	1	5	5	4	5
25	5	4	2	4	2	3	4	3	4	4	2	5	4	5	5
26	4	4	2	5	2	2	3	5	5	4	2	5	3	5	3
27	3	4	2	5	3	1	3	4	5	3	3	5	5	5	4
28	2	5	2	5	4	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3
29	3	5	3	5	3	2	4	2	5	4	4	2	5	5	5
30	4	5	3	4	3	2	4	5	2	4	5	4	4	4	5
31	5	5	3	4	2	1	5	3	3	5	5	2	5	5	2
32	1	5	3	5	2	1	2	5	1	5	5	5	1	1	4
33	1	4	3	4	2	1	2	1	1	5	4	5	2	2	5
34	1	5	3	4	2	2	1	5	5	5	5	4	3	1	3
35	2	5	3	4	2	2	2	4	5	4	5	4	5	5	5
36	3	5	3	4	1	4	2	2	2	4	5	4	4	5	5
37	4	5	3	3	1	4	3	1	1	4	4	5	3	3	3
38	5	5	4	4	2	5	4	2	2	4	4	5	5	5	5
39	4	5	4	4	2	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5
40	3	5	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	3	3	3
41	2	4	4	4	3	4	4	1	5	3	4	5	5	5	5
42	3	5	2	4	3	4	5	1	4	3	5	5	5	4	3
43	4	4	2	4	2	4	4	2	3	3	5	5	5	5	5

.

44	5	5	1	4	2	4	3	1	3	4	5	1	4	5	5
45	4	5	1	4	2	4	4	4	4	5	4	5	1	2	2
46	2	4	1	4	2	4	5	5	2	4	3	5	5	5	5
47	2	4	2	5	2	4	4	4	3	3	2	3	3	5	4
48	3	5	3	5	3	5	2	4	2	3	1	5	5	5	5
49	3	5	3	5	3	4	2	4	4	4	1	5	4	5	5
50	2	5	3	3	3	4	1	4	4	5	2	4	5	5	2
51	2	5	3	5	3	3	4	5	3	4	1	3	5	3	2
52	1	4	3	5	3	4	5	1	2	3	2	2	5	2	5
53	1	5	2	5	3	4	5	1	1	3	3	4	3	3	4
54	1	5	5	5	3	5	5	2	4	3	4	5	5	5	5
55	2	5	2	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5
56	2	4	2	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5
57	2	4	2	4	2	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4
58	3	2	2	4	2	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5
59	3	1	2	4	2	3	1	4	1	4	5	5	5	3	4

60	3	2	2	4	2	4	1	5	1	4	4	5	5	5	5
61	4	1	1	4	3	4	1	5	4	4	4	5	5	5	4
62	5	5	2	4	1	4	1	5	1	4	4	3	4	5	5
63	4	5	2	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2
64	5	4	3	4	1	4	4	4	5	4	4	1	3	5	3
65	5	4	3	4	2	4	5	4	2	5	3	2	2	3	5
66	5	3	5	5	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
67	5	4	5	3	2	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5
68	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
69	5	4	5	4	3	5	5	1	4	4	4	5	5	5	5
70	4	4	5	4	3	5	5	1	4	4	4	5	5	5	5
71	4	4	5	4	2	5	5	2	4	4	4	5	5	3	5
72	3	5	5	4	2	5	5	2	5	5	4	3	4	5	5
73	2	5	5	5	2	5	4	3	3	5	4	4	4	4	5
74	3	5	5	5	3	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3
75	4	5	1	5	3	5	5	2	3	4	4	1	5	5	5

76	5	4	1	5	3	5	4	2	1	5	4	1	5	4	5
77	5	4	2	5	3	5	5	2	2	5	4	1	5	5	4
78	4	3	4	4	2	4	5	1	3	5	4	5	5	5	5
79	3	3	3	4	2	4	5	1	5	5	4	5	5	5	5
80	3	4	3	4	2	4	5	2	1	5	5	2	5	5	5
81	3	5	5	5	2	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5
82	3	5	2	5	2	4	1	2	4	5	5	2	5	5	5
83	4	5	3	4	2	4	1	1	5	4	5	5	4	4	5
84	3	4	5	4	2	5	1	1	3	5	5	2	5	5	5

.

ANEXO 09: Base de datos del segundo instrumento

PRIMER CALIFICADOR

	RENDIMIENTO																				POTENCIAL										
	CUALIDADES PERSONALES									RENDIMIENTO											Valor potencial										
	Lealtad	Serenidad y tacto	Moralidad y honestidad	Inteligencia y juicio	Voluntad y entusiasmo	Superación	Justicia	Sociabilidad y educación	PROMEDIO PARCIAL	disciplina	capacidad profesional, ingenio e iniciativa	autoridad y responsabilidad	seguridad militar	mantenimiento de material y equipo	inspecciones	aptitud para campaña	ascendiente profesional	liderazgo	asesoramiento	PROMEDIO PARCIAL	Capacidad profesional	Liderazgo	Espíritu de superación y empresa	Experiencia profesional	Condiciones como administrador	Inteligencia, imaginación y criterio	Abnegación, disciplina y responsab	Ética profesional y personal	Personalidad y carácter	Salud, aptitud para campaña y vigor	PROM POTE A
1	94,89	95	95,2	95	96	95	95	95	95,136	94,89	95	95,2	95	96	95	94,9	95	95	95,1	95,109	94,89	95	95,2	95	96	95	94,9	95	95	95,1	95,
2	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	94,9	95	95	94,99	95	95	95	95	95	95	94,9	95	95	94,
3	95	95	95	95	95	95,4	95	95	95,050	95	95	95	95	95	95,4	95	95	95	95	95,04	95	95	95	95	95	95,4	95	95	95	95,
4	95	95	95	95	95	95,4	95	95	95,050	95	95	95	95	95	95,4	95	95	95	95	95,04	95	95	95	95	95	95,4	95	95	95	95,
5	94,89	95	94,89	95	95,2	95	95	95	94,998	94,89	95	94,89	95	95,2	95	95	95	95,1	95	95,008	94,89	95	94,89	95	95,2	95	95	95,1	95	95,
6	95	95	95	95	95,2	95,3	95	95	95,063	95	95	95	95	95,2	95,3	95	95	95,1	95	95,06	95	95	95	95	95,2	95,3	95	95	95,1	95	95,
7	95	95	95	95	95,2	95,4	95	95	95,075	95	95	95	95	95,2	95,4	95	95	95,1	95	95,07	95	95	95	95	95,2	95,4	95	95	95,1	95	95,
8	95	95,2	95	95,2	95,2	95,4	95	95	95,125	95	95,2	95	95,2	95,2	95,4	95	95	95	94,6	95,06	95	95,2	95	95,2	95,2	95,4	95	95	95	94,6	95,
9	95	95	95	95	95,2	95,4	95	95	95,075	95	95	95	95	95,2	95,4	95	95	95	95,1	95,07	95	95	95	95	95,2	95,4	95	95	95,1	95,
10	95	95	95	95	95,2	95,4	95	95	95,075	95	95	95	95	95,2	95,4	95	95	95	94,1	94,97	95	95	95	95	95,2	95,4	95	95	94,1	94,
11	95	95	95	95	95,2	95,4	95	95	95,075	95	95	95	95	95,2	95,4	95	95	94,9	95	95,05	95	95	95	95	95,2	95,4	95	95	94,9	95	95,
12	95	95	95	95,2	95	95	95	95	95,025	95	95	95	95,2	95	95	95	95	94,5	95	94,97	95	95	95	95,2	95	95	95	95	94,5	95	94,
13	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,
14	95	95,1	95	95	95	95	95	95	95,013	95	95,1	95	95	95	95	95	95	95	95	95,01	95	95,1	95	95	95	95	95	95	95	95	95,
15	95,1	95,25	95	95	95,4	95	95	95	95,094	95,1	95,25	95	95	95,4	95	95	95	95	95,1	95,085	95,1	95,25	95	95	95,4	95	95	95	95,1	95,
16	95,25	94,89	95	95,2	95,1	95	95	95	95,055	95,25	94,89	95	95,2	95,1	95	95	95	95	95	95,044	95,25	94,89	95	95,2	95,1	95	95	95	95	95,
17	94,89	94,9	95	95,2	95,25	95	95	95	95,030	94,89	94,9	95	95,2	95,25	95	95,1	95	95	95	95,034	94,89	94,9	95	95,2	95,25	95	95,1	95	95	95	95,
18	94,9	95	95	95,2	94,89	95	95,4	95	95,049	94,9	95	95	95,2	94,89	95	95	95	95	95	94,999	94,9	95	95	95,2	94,89	95	95	95	95	95	94,
19	95	95	95	95,2	94,9	95	95	95	95,013	95	95	95	95,2	94,9	95	95	94,5	95	95	94,96	95	95	95	95,2	94,9	95	95	94,5	95	95	94,
20	95	95	94,89	95,2	95	95	95	95	95,011	95	95	94,89	95,2	95	95	95	94,9	95	95	94,999	95	95	94,89	95,2	95	95	95	94,9	95	95	94,
21	95	95	95	95,2	95	95	95,3	95	95,063	95	95	95	95,2	95	95	95	95	95	95	95,02	95	95	95	95,2	95	95	95	95	95	95	95,
22	95	95	95	95,2	95	94,89	95,4	95	95,061	95	95	95	95,2	95	94,89	95	95	95	95	95,009	95	95	95	95,2	95	94,89	95	95	95	95	95,
23	95	95	95,2	95	94,89	95,2	95,4	95	95,086	95	95	95,2	95	94,89	95,2	95	94,9	95	95	95,019	95	95	95,2	95	94,89	95,2	95	94,9	95	95	95,
24	95	95,2	95	95,2	95	95	95	95	95,050	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,
25	95	94,89	95	95	95	95	95	95	94,986	95	95	95	94,9	95	95,2	94,9	95	95	95	95	95	95	95	94,9	95	95,2	94,9	95	95	95	95,
26	95	95	95	94,89	95	95	95	95	94,986	95	94,9	95	95	95	95	95	95	94,9	95	94,98	95	94,9	95	95	95	95	95	95	94,9	95	94,
27	95,1	95	95	95	95	95	95	95	95,013	95	95	95,2	95	95	95	95	95	95	95	95,02	95	95	95,2	95	95	95	95	95	95	95,
28	95,2	95	95	95	95	95	95	95	95,025	95	95	95	94,9	95	95	95,2	95	95	95	95,01	95	95	95	94,9	95	95	95,2	95	95	95,
29	96	95	95	94,89	95	95	95	95	95,111	94,5	95	95	95	95	95	95	95	95	95	94,95	94,5	95	95	95	95	95	95	95	95	94,
30	96	95	95	95	95	95	95	95	95,125	95,6	94,89	95	95	94,89	95	95	95	94,9	95	95,028	95,6	94,89	95	95	94,89	95	95	95	94,9	95	95,
31	95	94,89	94,5	95	95	95	95	95	94,924	95	95	95,2	95	95	95	94,9	95	95	94,9	95	95	95	95,2	95	95	95	95	94,9	95	94,9	95,
32	95	94,24	95	95	95	95	95	95	94,905	95	95,2	95	95	95,2	95	95,9	95	95	95	95,13	95	95,2	95	95	95,2	95	95,9	95	95	95,
33	94,8	94,89	95	95	95	95	95	95	94,961	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,
34	94	95	95	95	95	95	95	95	94,875	95	95	95	95	95	95,2	95	95	95	95	95,02	95	95	95	95	95	95	95,2	95	95	95,
35	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	94,89	95	95,2	95	94,1	95	95	95	94,919	95	95	94,89	95	95,2	95	94,1	95	95	94,
36	95	95	95	94	95	95	95	95	94,875	95	94,5	95	95	95	94,5	95	95	94,9	94,89	94,9	95	94,5	95	95	95	94,5	95	95	94,9	94,
37	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95,2	95	95	95	95	95,2	95	95	95	95,04	95	95,2	95	95	95	95	95	95,2	95	95	95,
38	95,4	95	95	95	95	95	95	95	95,050	95	95	95,2	95	95	95	95	95	95	95	95,02	95	95	95,2	95	95	95	95	95	95	95,
39	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	94,9	95	95	95	95,2	95,1	95	94,89	95,009	95	95	94,9	95	95	95	95,2	95,1	95	94,89	95,
40	95	95	95,4	95,6	95	95	95	95	95,125	95	95	95	95	95	95	94,9	95	95	95	94,99	95	95	95	95	95	95	95	94,9	95	95	94,
41	95	95	95,4	96	95	95	96	95	95,300	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,
42	95	95	95,6	95	95	95	96	95	95,200	95	95	95	95	95	95	95	95,2	95	95	95,02	95	95	95	95	95	95	95	95,2	95	95,
43	95	95	94,9	94,9	95	94,9	96	95	95,088	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,
44	95	95	94,6	95	95	94,9	96	95	95,063	95	95	95	95	95	95	94,9	95	95	95	94,99	95	95	95	95	95	95	94,9	95	95	94,
45	95	95	95,5	95	95	94,9	95	95	95,050	95	95	95	95	95	95	95	94,89	95	95	94,989	95	95	95	95	95	95	95	94,89	95	95	94,
46	95	95	95,5	95	95	94,9	94,6	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,
47	95	95	94,9	95	95	95,1	94,8	95	94,975	95	95	95	94,9	95	95,2	95	95	95	95	95,01	95	95	95	94,9	95	95	95,2	95	95	95,
48	95	95	95,5	95	95	95,6	95	95	95,138	95,2	95	94,5	95	95	95	95	95	95	95	94,97	95,2	95	94,5	95	95	95	95	95	95	95	94,
49	95	95	95	94,5	95	94,9	94,8	95	94,900	95	95,1	95	95,2	95	95	95	95,1	95	95	95,04	95	95,1	95	95,2	95	95	95	95,1	95	95	95,
50	95	95	95	95	95	95	94,9	95	94,988	95	94,9	94,9	95	95	95	95	94,9	95	95	94,97	95	94,9	94,9	95	95	95	95	94,9	95	95	94,
51	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	95,1	95	95	95,01	95	95	95	95	95	95	95	95,1	95	95	95,
52	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	94,89	95	95	95,6	95,049	95	95	95	95	95	95	94,89	95	95	95,6	95,
53	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	94,5	95	95	95	95	95	94,95	95	95	95	95	94,5	95	95	95	95	94,
54	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	94,89	95	95	95,2	95	95	95	95	94,9	94,999	95	94,89	95	95	95,2	95	95	95	94,9	94,
55	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,
56	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	94,5	95	95	95	94,95	95	95	95	95	95	95	94,5	95	95	95	94,
57	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	95	95	94,89	94,989	95	95	95	95	95	95	95	95	94,89	94,
58	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	94,89	95	95	95	95	95	95,2	95	95	95	95,009	94,89	95	95	95	95	95	95,2	95	95	95	95,0

.

54	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	94,89	95	95	95,2	95	95	95	95	94,9	94,999	95	94,89	95	95	95,2	95	95	95	95	94,9	94,9
55	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,0
56	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	94,5	95	95	95	94,95	95	95	95	95	95	95	95	94,5	95	95	95	94,9
57	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	95	95	94,89	94,989	95	95	95	95	95	95	95	95	95	94,89	94,9
58	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	94,89	95	95	95	95	95	95,2	95	95	95	95,009	94,89	95	95	95	95	95	95,2	95	95	95	95,0
59	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,0
60	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	94,89	95	95	95	95	95	94,89	95	94,978	95	95	94,89	95	95	95	95	95	94,89	95	94,9
61	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,0
62	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,0
63	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	95,1	95	95	95,01	95	95	95	95	95	95	95	95	95,1	95	95	95,0
64	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95,2	95	95	95	95	95	95	95,6	94,5	95,2	95,05	95,2	95	95	95	95	95	95	95	95,6	94,5	95,2	95,0
65	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	94,89	95	94,5	94,89	95	95	94,928	95	95	95	95	94,89	95	94,5	94,89	95	95	94,9
66	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	95,2	95	95	95,02	95	95	95	95	95	95	95	95	95,2	95	95	95,0
67	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	94,5	95,2	95	94,97	95	95	95	95	95	95	95	95	94,5	95,2	95	94,9
68	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	94,5	95,2	95	94,5	95	95	95	95	95	94,5	94,87	94,5	95,2	95	94,5	95	95	95	95	95	94,5	94,8
69	95	9,4	95	95	95	95	95	95	84,300	95	95	95	95	95,2	95	94,5	95	95	95	94,97	95	95	95	95	95,2	95	94,5	95	95	95	94,9
70	95	95	95	95	95,3	95	95	95	95,038	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,0
71	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	94,5	95	95	94,95	95	95	95	95	95	95	95	95	94,5	95	95	94,9
72	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	94,5	95	95	95	95,2	95	95	95	95	94,97	95	94,5	95	95	95	95,2	95	95	95	95	95	94,9
73	95	95	94,5	95	95	95	95	95	94,938	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,0
74	95	95	95	94,5	95	95	95	95	94,938	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,0
75	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,0
76	95	95,7	95	95	95	95	95	95	95,088	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,0
77	95	95,7	95	95	95	95	95	95	95,088	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,0
78	95	95	94,8	95	94,5	95	95	95	94,913	95	95	94,5	95	95	95	95	95	95	95	94,95	95	95	94,5	95	95	95	95	95	95	95	95	94,9
79	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	94,6	95	95	95,1	95	95	95	95	94,97	95	95	94,6	95	95	95,1	95	95	95	95	95	94,9
80	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	94,8	95	95	95,2	95	95	95	95	95	95	95	94,8	95	95	95,2	95	95	95	95	95	95,0
81	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	96	95	95	95	95	95	95	95	95,1	95	95	96	95	95	95	95	95	95	95	95	95,1
82	95	95	95	95	94,3	95	95	95	94,913	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95,0
83	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	95	95	95	95	95,4	95	95	95,04	95	95	95	95	95	95	95	95	95,4	95	95	95,0
84	95	95	95	95	95	95	95	95	95,000	95	95	95	94,5	95	95	95,3	95	95	95	94,98	95	95	95	94,5	95	95	95,3	95	95	95	95	94,9

.

	RESUMEN PRIMER CALIFICADOR		SEGUNDO CALIFICADOR		RESUMEN CALIFICACIÓN		
	RENDIMIENTO	POTENCIAL	RENDIMIENTO	POTENCIAL	RENDIMIENTO	POTENCIAL	NOTA FINAL
1	95,120	95,109	95,200	95,200	95,160	95,155	95,157
2	94,994	94,990	94,900	94,900	94,947	94,945	94,946
3	95,044	95,040	95,100	95,100	95,072	95,070	95,071
4	95,044	95,040	95,100	95,100	95,072	95,070	95,071
5	95,004	95,008	95,000	95,000	95,002	95,004	95,003
6	95,061	95,060	95,000	95,000	95,031	95,030	95,030
7	95,072	95,070	95,000	95,000	95,036	95,035	95,036
8	95,086	95,060	95,000	95,000	95,043	95,030	95,037
9	95,072	95,070	95,000	95,000	95,036	95,035	95,036
10	95,012	94,970	95,000	95,000	95,006	94,985	94,996
11	95,060	95,050	95,000	95,000	95,030	95,025	95,028
12	94,992	94,970	94,990	94,990	94,991	94,980	94,986
13	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000
14	95,011	95,010	95,000	95,000	95,006	95,005	95,005
15	95,089	95,085	95,000	95,000	95,044	95,043	95,043
16	95,048	95,044	95,000	95,000	95,024	95,022	95,023
17	95,032	95,034	95,000	95,000	95,016	95,017	95,017
18	95,019	94,999	95,000	95,000	95,009	95,000	95,004
19	94,981	94,960	94,900	94,900	94,941	94,930	94,935
20	95,004	94,999	95,000	95,000	95,002	95,000	95,001
21	95,037	95,020	95,000	95,000	95,019	95,010	95,014
22	95,030	95,009	95,000	95,000	95,015	95,005	95,010
23	95,046	95,019	95,000	95,000	95,023	95,010	95,016
24	95,020	95,000	95,000	95,000	95,010	95,000	95,005
25	94,995	95,000	95,000	95,000	94,997	95,000	94,999
26	94,983	94,980	95,800	95,800	95,391	95,390	95,391
27	95,017	95,020	95,000	95,000	95,009	95,010	95,009
28	95,016	95,010	95,000	95,000	95,008	95,005	95,007
29	95,015	94,950	95,000	95,000	95,007	94,975	94,991
30	95,067	95,028	95,000	95,000	95,033	95,014	95,024
31	94,970	95,000	95,000	95,000	94,985	95,000	94,992
32	95,040	95,130	95,000	95,000	95,020	95,065	95,043
33	94,985	95,000	95,000	95,000	94,992	95,000	94,996
34	94,962	95,020	95,000	95,000	94,981	95,010	94,996
35	94,951	94,919	94,890	94,890	94,921	94,905	94,913
36	94,884	94,890	94,800	94,800	94,842	94,845	94,844
37	95,024	95,040	95,000	95,000	95,012	95,020	95,016
38	95,032	95,020	95,000	95,000	95,016	95,010	95,013
39	95,005	95,009	95,000	95,000	95,003	95,005	95,004
40	95,044	94,990	95,000	95,000	95,022	94,995	95,009
41	95,120	95,000	95,000	95,000	95,060	95,000	95,030
42	95,092	95,020	95,000	95,000	95,046	95,010	95,028
43	95,035	95,000	95,000	95,000	95,018	95,000	95,009
44	95,019	94,990	95,000	95,000	95,010	94,995	95,002
45	95,013	94,989	95,000	95,000	95,007	94,995	95,001
46	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000
47	94,996	95,010	95,000	95,000	94,998	95,005	95,002
48	95,037	94,970	95,000	95,000	95,019	94,985	95,002

.

4	50	94,977	94,970	95,000	95,000	94,989	94,985	94,987
5	51	95,006	95,010	95,000	95,000	95,003	95,005	95,004
6	52	95,029	95,049	95,000	95,000	95,015	95,025	95,020
7	53	94,970	94,950	95,000	95,000	94,985	94,975	94,980
8	54	94,999	94,999	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000
9	55	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000
0	56	94,970	94,950	95,000	95,000	94,985	94,975	94,980
1	57	94,993	94,989	95,000	95,000	94,997	94,995	94,996
2	58	95,005	95,009	95,000	95,000	95,003	95,005	95,004
3	59	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000
4	60	94,987	94,978	94,700	94,700	94,843	94,839	94,841
5	61	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000
6	62	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000
7	63	95,006	95,010	95,000	95,000	95,003	95,005	95,004
8	64	95,030	95,050	95,000	95,000	95,015	95,025	95,020
9	65	94,957	94,928	94,900	94,900	94,928	94,914	94,921
0	66	95,012	95,020	95,000	95,000	95,006	95,010	95,008
1	67	94,982	94,970	94,800	94,800	94,891	94,885	94,888
2	68	94,922	94,870	94,900	94,900	94,911	94,885	94,898
3	69	90,702	94,970	95,000	95,000	92,851	94,985	93,918
4	70	95,015	95,000	95,000	95,000	95,008	95,000	95,004
5	71	94,970	94,950	94,900	94,900	94,935	94,925	94,930
6	72	94,982	94,970	94,900	94,900	94,941	94,935	94,938
7	73	94,975	95,000	94,800	94,800	94,888	94,900	94,894
8	74	94,975	95,000	95,000	95,000	94,988	95,000	94,994
9	75	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000
0	76	95,035	95,000	95,000	95,000	95,018	95,000	95,009
1	77	95,035	95,000	95,000	95,000	95,018	95,000	95,009
2	78	94,935	94,950	94,900	94,900	94,918	94,925	94,921

	77	95,035	95,000	95,000	95,000	95,018	95,000	95,009
	78	94,935	94,950	94,900	94,900	94,918	94,925	94,921
	79	94,982	94,970	94,990	94,990	94,986	94,980	94,983
	80	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000
	81	95,060	95,100	95,000	95,000	95,030	95,050	95,040
	82	94,965	95,000	95,000	95,000	94,983	95,000	94,991
	83	95,024	95,040	95,000	95,000	95,012	95,020	95,016
	84	94,988	94,980	94,890	94,890	94,939	94,935	94,937

.