



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión de talento humano en la Dirección General de
Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de
Transportes y Comunicaciones - Lima, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Ana Beatriz Velásquez La Rosa

ASESOR:

Mgtr. Willian Sebastian Flores Sotelo

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del talento humano

PERÚ - 2017

Dedicatoria

Dedico esta Tesis a Dios, por acompañarme y darme la fortaleza para seguir adelante, a mis hijas por ser lo más preciado que tengo y a mis padres por los valores y ejemplos que siempre me han inculcado a lo largo de mi vida.

Agradecimiento

Agradezco a las personas que hicieron que llegara hasta aquí como es Mgtr. Willian Sebastian Flores Sotelo, mis amigos María Vidaurre Mayuri, Nicolás Alcántara Roncal y a mi querida familia

Declaratoria de autenticidad

Yo, Ana Beatriz Velásquez La Rosa, estudiante del Programa de Maestría en de Gestión Pública la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 02832008, respectivamente, con la tesis titulada, Gestión de talento humano en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – Lima 2017, declaro bajo juramento que:

La tesis es de autoría propia.

Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos 23 de mayo de 2017

Br. Ana Beatriz Velásquez La Rosa

DNI. 02832008

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis Gestión de talento humano en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima - 2017, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de maestro en Gestión Pública.

En el presente trabajo, se estudia la Gestión de talento humano en la Dirección General de concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; El capítulo III, describe resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación, así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio del personal de la empresa.

Los Olivos, 23 de mayo de 2017,

Br. Ana Beatriz Velásquez La Rosa

DNI. 02832008

Indice

	Pag.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad	iv
Presentación	v
Indice	vi
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1. Antecedentes	14
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	16
1.3. Justificación	29
1.4. Problema	30
1.5. Objetivos	32
II. Marco metodológico	33
2.1. Variables	34
2.2. Operacionalización de variable	36
2.3. Tipo de Investigación	38
2.4. Diseño de la Investigación	39
2.5. Población de estudio	39
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
2.7. Métodos de análisis de datos	44

III. Resultados	45
3.1. Descripción de resultados	46
3.1.1. Descripción de la Variable Gestión del talento humano	46
IV. Discusión	67
V. Conclusiones	73
VI. Recomendaciones	76
VII. Referencias bibliográficas	78
VIII. Anexos	80
Anexo 1. Matriz de consistencia	81
Anexo 2. Base de datos	84
Anexo 3. Certificado de validez	86

Lista de tablas

	Pag.
Tabla 1. Evolución de Gestión de talento Humano	20
Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable Gestión de talento humano	36
Tabla 3. Cantidad de Ítems por dimensiones: Gestión de talento humano	37
Tabla 4. Alternativas de respuestas de los ítems del instrumento	37
Tabla 5. Variables, dimensiones e indicadores: Variable contrataciones con el Estado	38
Tabla 6. Escala de medición: Variable Gestión de talento humano	40
Tabla 7. Niveles de Gestión del talento humano	41
Tabla 8. Niveles de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano	41
Tabla 9. Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano	41
Tabla 10. Expertos validadores de los instrumentos	42
Tabla 11. Criterios de evaluación por expertos	42
Tabla 12. Variable Gestión del Talento Humano	42
Tabla 13. Alfa de Cronbach: Variable Contrataciones con el estado	43
Tabla 14. Alfa de Cronbach: Variable	44
Tabla 15. Descripción de los niveles de la: Gestion de talento humano	46
Tabla 16. Descripción de los niveles de la V1D1 Proyección organizacional	47
Tabla 17. Descripción de los niveles de la V1D2 Gestion de cambio	48
Tabla18. Descripción d niveles de la V1D3 Infraestructura organizaacional	49
Tabla 19. Descripción de los niveles de la V1D4 Liderazgo a las personas	50
Tabla 20. Descripción de los niveles de la V1D5 responsabilidad social	51

Tabla 21. Descripción de los niveles de V1D1I1 Visión y acción estrategica	52
Tabla 22. Descripción de los niveles de la V1D1I2 Alineacion cultural	53
Tabla 23. Descripción de los niveles de la V1D2I1 Necesidad compartida del cambio	54
Tabla 24. Descripción de los niveles de V1D2I2 Movilizacion para el cambio	55
Tabla 25. Descripción de los niveles de V1D2I3 Institucionalización	56
Tabla 26. Descripción de los niveles de V1D2I4 Monitoreo y evaluacion	57
Tabla 27. Descripción de los niveles de V1D3I1 Movilizacion para el cambio	58
Tabla 28. Descripción niveles de V1D3I2 Apoyo procesos organizacionales	59
Tabla 29. Descripción de los niveles V1D4I1 Desarrollo de competencias	60
Tabla 30. Descripción de los niveles de V1D4I2 Mejoramiento del estilo de direccion	61
Tabla 31. Descripción de los niveles de V1D4I3 Atención a las personas	62
Tabla 32. Descripción de niveles de V1D4/4 Motivación	63
Tabla 33. Descripción niveles de V1D5I1 Politicas de responsabilidad social	64
Tabla 34. Descripción de niveles de V1D5I2 Impacto sobre trabajadores y medio ambiente	65
Tabla 35. Descripción de niveles de V1D5I3 Movilizacion para el cambio	66

Lista de figuras

	Pag.
Figura 1. Niveles de Gestion de talento humano	46
Figura 2. Niveles de Proyección organizacional	47
Figura 3. Niveles de Gestión de cambio	48
Figura 4. Niveles de infraestructura organizacional	49
Figura 5. Niveles de Liderazgo a las personas	50
Figura 6. Niveles de responsabilidad social	51
Figura 7. Niveles de V1D111 Visión y acción estrategica	52
Figura 8. Niveles de V1D112 Alineacion cultural	53
Figura 9. Niveles de V1D211 Necesidad compartida del cambio	54
Figura 10. Niveles de V1D212 Movilizacion para el cambio	55
Figura 11. Niveles de V1D213 Institucionalizacion	56
Figura 12. Niveles de V1D214 Monitoreo y evaluación	57
Figura 13. Niveles de V1D311 Practicas de alto rendimiento	58
Figura 14. Niveles de V1D312 Procesos organizacionales	59
Figura 15. Niveles niveles de V1D411 Desarrollo de competencias	60
Figura 16. Niveles de V1D412 Mejoramiento del estilo de direccion Fuente: Elaborado por el Investigador	61
Figura 17. Niveles de V1D413 Atención a las personas	62
Figura 18. Niveles de V1D414 Motivación de Motivación	63
Figura 19. Niveles de de V1D511 Policas de responsabilidad social	64
Figura 20. Niveles de V1D512 Impacto sobre trabajadores y medio ambiente	65
Figura 21. Niveles de V1D513 transparencia	66

Resumen

El indicado resumen tiene como objetivo describir el talento humano en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Lima – 2017.

La dirección general de concesiones en comunicaciones, es el órgano de línea de ámbito nacional encargado de proponer, otorgar, modificar, renovar y cancelar concesiones y registros para prestar servicios públicos de telecomunicaciones. En ese sentido resulta importante en esta institución la gestión de talento humano porque propiciarán en los empleados permitirles expresar sus opiniones sobre el funcionamiento de la organización y como se sienten en ella, también porque constituirán un excelente mecanismo para conocer la calidad de gestión de la organización.

Con respecto a la metodología, El tipo de estudio en el presente trabajo fue básico y descriptivo, está enmarcada según el diseño no experimental. La población estuvo conformada por 120 colaboradores de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. El instrumento utilizado para recoger los datos de la variable gestión de talento humano fue el cuestionario.

En base a los resultados obtenidos, se ha demostrado que existe una relación predominante de regular (72.5%) lo que nos indica que los colaboradores de la Dirección General de concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes no están satisfechos en sus labores.

Palabras claves: Gestión de talento humano, colaboradores.

Abstract

The purpose of this summary is to describe the human talent in the General Directorate of Concessions in Communications of the Ministry of Transport and Communications, Lima-2017.

The General Direction of Concessions in Communications is the national line body responsible for proposing, granting, modifying, renewing and canceling concessions and registrations to provide public telecommunications services. In this sense, the management of human talent is important in this institution because it will enable employees to express their opinions about the operation of the organization and how they feel about it, also because they will constitute an excellent mechanism to know the quality of management of the organization . Regarding the methodology, the type of study in the present work was basic and descriptive, it is framed according to the experimental design. The population was formed by 120 collaborators of the General Direction of Concessions in Communications of the Ministry of Transport and Communications. The instrument used to collect the data of the human talent management variable was the questionnaire.

Based on the results obtained, it has been demonstrated that there is a predominant relationship of regular (72.5%) which indicates that the collaborators of contracting with the state are not satisfied in their work in the Ministry of Transport and communications.

Key words: human talent management, collaborators.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Albán (2015) en su trabajo de investigación *Modelo de Gestión del talento humano para mejorar el desempeño e laboral en la empresa "servicont" del cantón baños de agua santa*, para optar el grado académico de Maestría en Dirección de empresas con énfasis en gerencia estratégica, Ambato, Ecuador. El objetivo general de la presente investigación fue la carencia de un modelo de gestión del talento humano decremento la producción en la empresa SERVICONT del cantón Baños de Agua Santa. El problema general observado fue La carencia de un modelo de gestión del talento humano decremento la producción en la empresa SERVICONT del cantón Baños de Agua Santa. La metodológica a utilizar fue el método inductivo, deductivo, analítico- sintético, histórico lógico, descriptivo sintético población finita de ocho personas, Los instrumentos que se utiliza Cuestionarios para encuesta, guía de entrevista e Investigación bibliográfica y linkográfica. Guía de entrevista. Como conclusión, permita resolver problemas relacionados con la labor del personal, trabajo en Es evidente la falta de un Modelo de Gestión del Talento Humano que equipo, comunicación de manera eficiente.

Arambulet (2014) en su tesis de maestría *Diseño de un modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de calidad de empresas de manufacturas y servicio*, para optar el grado académico de en sistemas de calidad, Caracas, Venezuela. El objetivo general de la presente investigación fue se pudo observar que existen muchas iniciativas y mejoras dentro del sector de consultoría de la gestión del talento humano. Es por ello que debido a que nuestra consultora se mantendrá en el tiempo, se listarán a continuación las propuestas a desarrollar en el futuro, con el fin de mantener la competitividad dentro del sector. El problema general observado fue en Venezuela 9 de cada 10 personas viven en zonas urbanas, el 70% de esta población se localiza en las ciudades principales, y este incremento urbano influye considerablemente en la demanda de bienes y servicios básicos. La metodológica el tipo de estudio se enmarcó dentro de una investigación descriptiva documental modalidad proyectiva, el instrumento que se utiliza es el registro anecdótico. Como conclusión, permita resolver problemas relacionados

con la labor del personal, trabajo en equipo, comunicación de manera eficiente. Es evidente la falta de un Modelo de Gestión del Talento Humano que recomiende la aplicación de las pruebas psicológicas que contribuyan a conocimiento del aspirante para realizar una selección adecuada.

Medina (2013) en su tesis de maestría, *Modelo de gestión de talento humano para mejorar el servicio al cliente de la empresa automotores Carlos Larrea T. Cia. Ltda.* para optar el grado académico de Magister en Gerencia Empresarial, Ambato, Ecuador. El objetivo general de la presente investigación fue diseñar un modelo de gestión del talento humano para mejorar el servicio al cliente de la empresa Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda. El problema general observado fue Al ser Tungurahua una provincia con gran diversidad productiva y sobre todo carrocería, existe una gran competencia entre las diversas marcas de vehículos existentes en nuestra provincia; cada uno de los concesionarios quiere brindar su mejor servicio para satisfacer al cliente. La metodología la modalidad cualitativo-cuantitativo, método inductivo-deductivo, método analítico-sintético, método histórico-lógico técnica de investigación la entrevista y encuesta, instrumento guía de entrevista cuestionario. Como conclusión, Se determina que una de las prioridades de la empresa debe ser capacitar a todo el personal, ya que contar con un personal mejor preparado, y con conocimiento pleno de sus actividades el cual hará que se desarrolle el trabajo de la manera más eficientemente y acorde a las necesidades de los clientes. Se recomienda Aplicar el modelo propuesto mismo que permita establecer un esquema de un adecuado manejo del talento humano.

1.1.2. Antecedentes Nacionales

Quispitupac y Mateo (2014), *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión de talento humano*, para optar el grado académico de Maestría en Administración de empresas, Lima, Perú. El objetivo general de la presente investigación fue reconocimiento de su marca que quiere obtener en el lapso de 6 meses. El problema general observado fue control y seguimiento de la información, La metodología encuesta. Como conclusión conocer las necesidades y características del mercado empresarial. Se pudo observar que existen muchas iniciativas y mejoras dentro del sector de consultoría de la gestión

del talento humano. Es por ello que debido a que nuestra consultora se mantendrá en el tiempo, se listarán a continuación las propuestas a desarrollar en el futuro, con el fin de mantener la competitividad dentro del sector.

Marcillo, (2014) Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos descentralizados del sur de Manabi, para optar el grado académico de Doctorado en administración, Trujillo, Perú. El objetivo general de la presente investigación fue proponer un Modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. El problema general observado fue. La metodología fue cualitativo método de encuestas, entrevistas y archivos 260 informantes. Como conclusión claramente se denota, que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, dada la información obtenida de los servidores Públicos de los gobierno autónomos descentralizados del sur de Manabí, como conclusión se plantea implementar el modelo de gestión por competencia del talento Humano de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí, porque mejora su nivel de competitividad, si las decisiones que se toman son las adecuadas, previa a la información técnica a través de un mecanismo y seguimiento sistematizado de las acciones como de la estrategia de comunicación bien definida de los avances y logros obtenidos, minimizando las inconformidades del talento humano.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística

Variable: Gestión de talento humano

Evolución de la gestion de talento humano

En estos días parecería natural y hasta obvio, hablar de talento humano, en alusión al grupo de personas que colabora o brinda algún tipo de servicio a una organización, la historia de ese concepto, que ha evolucionado con el tiempo tanto como la sociedad en sí misma, es bastante compleja. Todo se remonta en la época de la esclavitud, en la que los seres humanos eran tratados como objetos, esta época es considerada como la más primitiva. Luego llegó el feudalismo, periodo en el que la frase "vendo hacienda con ganado e incluidos indios" presento crudamente

la realidad social de ese entonces y dejó en claro el papel que tenía las personas en las formas de producción vigentes en la época. Manzano (2015)

Tres elementos se conjugan para dar una nueva perspectiva de lo humano en la organización: primero, el reconocimiento del saber como fuente importante en la generación de riqueza; segundo, la valoración de los activos intangibles que se encuentran en las personas como elemento básico en la formulación de estrategias empresariales que lleven a las organizaciones a ser más competitivas, y, tercero, el surgimiento de una nueva teoría de la estrategia, que reconoce el papel de los recursos y las capacidades internas de las empresas en su competitividad (Barney, 1991; Barney y Wright, 1998). Una consecuencia de lo anterior fue aceptar que en las personas se encuentra una fuente de ventaja competitiva empresarial (Pfeffer, 1996), lo que ha implicado nuevas exigencias y retos al área responsable de la dirección de las personas en las empresas. De esta manera, las áreas de gestión humana se han visto obligadas a generar valor para sus empresas, y los directores de dichas áreas, a demostrarlo con indicadores de resultados que trasciendan los típicos informes de actividades y de procesos. Una primera revisión de la literatura mostraba relaciones entre el comportamiento de las personas, la rentabilidad y el valor de las acciones (Huselid, 1995; Huselid y Becker, 1997, citado en Pfeffer, 1998; Delery y Doty, 1996); la supervivencia de la empresa (Welbourne y Andrews, 1996); la productividad (Mac Duffie y Krafcik, 1992; Arthur, 1994), y la percepción de calidad del servicio (Murray y Gerhart, 1998; Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik y Thorp, 1991), pero paradójicamente, aunque se reconoce el valor de la persona en la construcción de ventaja competitiva sostenida, no siempre sucede lo mismo con las áreas responsables de su gestión (Barney, 1991; Barney y Wright, 1998).

La gerencia de recursos humanos frecuentemente es cuestionada, por cuanto en percepción de la alta gerencia, no agrega valor a la organización o, por lo menos, no tiene forma de demostrarlo objetivamente. Esto generó dos cuestionamientos:Cuál es el papel de las áreas de gestión humana y cómo lograr que la acción de gestión humana sea significativa para las empresas, a partir de éstos surge esta investigación, cuyo interrogante central fue ¿Agregan valor las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas y cómo lo hacen?, para responderlo se plantean dos objetivos: desde lo conceptual, construir una

estructura teórica (modelo) para establecer el valor agregado de las áreas de gestión humana de las organizaciones, modelo que se contrastó para garantizar su validez y su confiabilidad; desde lo empírico, determinar el valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones estudiadas. Dada la amplitud del fenómeno estudiado, se considera pertinente delimitar el problema de investigación. Si bien la gestión humana es responsabilidad de toda la organización, en especial de la alta dirección y de los mandos medios, con énfasis en la gerencia general, que define políticas, y en los gerentes o directores de línea, quienes tienen a cargo la mayor cantidad de personas, la pregunta se concentra en las dependencias responsables por el área de talento humano, de las cuales se esperaría que lideraran todo lo concerniente a gestión humana en la organización (Pfeffer, 1996 y 1998; Ulrich, 1997).

Debe quedar claro que no se está indagando sobre el valor de las personas en la empresa, ni acerca del valor del talento humano en su totalidad, sino por el valor que agregan las áreas de gestión humana. Además, es necesario precisar por razones de conveniencia investigativa que se decidió no considerar la percepción del valor agregado desde la perspectiva de los empleados, lo cual hubiera requerido una muestra grande de trabajadores. Otra delimitación importante es la perspectiva teórica desde la cual se aborda el problema de investigación. Se asume la dirección del talento humano como una actividad de gestión, específicamente como una función estratégica en la dirección de las organizaciones; por ello el estudio se enfoca desde las teorías de gestión y se asume la teoría de recursos y capacidades como el eje para la comprensión del fenómeno. Para que los recursos humanos sean fuente de ventaja competitiva no deben ser sustituibles, es decir, los competidores no pueden encontrar recursos alternativos que les permitan alcanzar los mismos beneficios de la firma. Un reto importante de la función de los recursos humanos es desarrollar capacidades dinámicas de manera que puedan modificar los recursos para adaptarlos permanentemente a las exigencias del mercado, y esto se logra a través del aprendizaje organizacional (Snell et al., 1996).

Una vez construido el modelo teórico, fue contrastado en 109 empresas de diferentes regiones del país, de los tres sectores económicos y de diversidad de tamaños, con la única condición que tuvieran un área responsable de la gestión de

los recursos humanos. Se utilizaron mecanismos establecidos en investigación, para garantizar consistencia, validez y confiabilidad de los resultados y, complementando con técnicas de investigación cualitativa (entrevista a expertos, grupos foco y benchmarking), se realizó un análisis de la realidad Colombiana. Los resultados muestran diferencias significativas por sector económico, mas no por tamaño de la organización y aportes diferenciados en las dimensiones consideradas (Barney y Wright, 1998).

Característica exigida a los recursos, y de especial interés en el presente estudio, es la organización; no basta con tener las mejores prácticas, tampoco es suficiente que los recursos tengan características que los conviertan en distintivos o superiores, o que sean idiosincrásicos y por lo tanto difíciles de imitar, las firmas necesitan estar organizadas para capitalizar el valor potencial de la gente. En tal sentido, sobresalen especialmente cinco tipos de visiones sobre la evolución histórica. La evolución de los enfoques, primera énfasis, focos y/o modelos de la gestión de personal en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción de personal, dejándose de entender como un costo para pasar a entenderse como un recurso, destacando su importancia estratégica como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas, jugando un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización a través del compromiso organizacional como componente clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento, se articula posteriormente con la gestión por competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta del desempeño laboral como en las actitudes de los trabajadores del compromiso organizacional. (Barney y Wright, 1998).

Vista la evolución del tema de la gestión humana en las organizaciones desde “algunas escuelas del pensamiento organizacional”, es evidente su profunda influencia de la modernidad, por tanto, el tema del personal en las organizaciones así como su denominación de “recurso humano”, al lado de los demás recursos de la organización, ha sufrido diferentes transformaciones en su participación y perspectiva, puntualizan los factores que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de los recursos humanos, y por ende, el componente estratégico de las organizaciones, factores que tienen que ver, entre otros componentes, con los

cambios que se vienen produciendo en las empresas y en el área, el aumento de la competencia, incorporando innovaciones tecnológicas y sus consiguientes resistencias, el mayor dinamismo del factor humano en los procesos productivos y la importancia de los objetivos económicos, matizados por considerar objetivos sociales. La evolución de la gestión humana y sus focos centrales, partiendo desde las secretarías de bienestar cuyo campo de acción radicaba en el comportamiento en el taller, las oficinas de administración de personal que buscaban el incremento en la productividad, luego los departamentos de relaciones industriales que centraban la capacidad humana para el trabajo, las áreas de recursos humanos con énfasis en los objetivos estratégicos y la gestión del talento, cuya función directiva se centra hoy en día en apoyar a la gerencia para cumplir los objetivos estratégicos con todos los requerimientos que el mundo moderno y globalizado demanda. Para estos autores, esta función es apropiada y empoderada en todos los niveles de la organización y está íntimamente ligada a todos los procesos de la empresa, en especial la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación, los cuales definen como “los elementos críticos de la organización asociados a la gestión humana”. Calderón, Naranjo y Álvarez (2010)

Tabla 1.

Evolución de Gestión de talento Humano

AÑO	AUTOR	APORTE
1997	Ulrich	Defendió al empleado, agente de cambio, socio estratégico y experto administrativo
1998	Lake	Desarrolló estructuras flexibles a la búsqueda de nuevas configuraciones de trabajo al logro de prácticas de alto rendimiento.
2000	Fhetteck y Militello	Desarrolló el desempeño superior del empleado, respaldo para fomentar la motivación, consolidación comportamientos productivos específicos, organización y mercado laboral
2003	Lozano	Responsabilidad social, responsabilidad con el entorno

Fuente: Calderón (2006) Adaptado por el investigado

Gestión de talento humano

La función de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa de soporte a aquellas otras que de verdad agregaban valor como la transformación, las finanzas y el mercadeo; pero a partir del estudio seminal de se cambió de foco centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio. Si bien cada vez más se reconoce la importancia de las personas en la organización y su papel en el logro de la competitividad, también es cierto que a la dirección de recursos humanos se le presiona para reevaluar sus objetivos y repensar la función de manera que pueda ser fuente de ventaja competitiva. Los profesionales de recursos humanos deben comenzar centrándose, no en las actividades o el trabajo de recursos humanos., sino en la definición de los aportes que puede realizar ese trabajo. Los aportes garantizan los resultados del trabajo de recursos humanos. Definidos los aportes, se pueden estipular los roles y actividades de los socios de los negocios (Ulrich, 2006).

Se describen cuatro roles clave que los profesionales de recursos humanos. deben cumplir para hacer realidad su sociedad de negocios, diseñé esta tabla en el curso de mi trabajo con docenas de compañías y cientos de profesionales de recursos humanos.; muchas compañías lo han usado desde entonces como un modo de describir los aportes de su trabajo de recursos humanos, los dos ejes representan los centros de atención y las actividades de los profesionales. Los centros de atención van del largo plazo/estratégico al corto plazo/operativo. Los profesionales de recursos humanos deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos, centrándose a la vez en el largo y en el corto plazo(Ulrich, 2006).

Las actividades van desde manejar procesos a manejar gente. Estos dos ejes definen cuatro roles de recursos humanos. principales: 1) administración de recursos humanos estratégicos; 2) administración de la infraestructura de la firma: 3) administración de la contribución de los empleados y 4) administración de la transformación y el cambio. Para comprender más plenamente cada uno de estos roles, debemos considerar estas tres cuestiones: los aportes que constituyen el

resultado del rol, la metáfora o imagen visual característica que acompaña ese rol y las actividades que el profesional de recursos humanos debe realizar para cumplir el rol (Ulrich, 2006).

Management de recursos humanos estratégicos

El rol estratégico de recursos humanos se centra en alinear las estrategias y prácticas de recursos humanos con la estrategia de los negocios. Cuando cumple este rol, el profesional de recursos humanos trabaja para ser un socio estratégico, ayudando a lograr el éxito de las estrategias de negocios. Cuando cumple este rol, el profesional de recursos humanos. aumenta la capacidad de una empresa de ejecutar sus estrategias. Cuando se traducen las estrategias de una empresa a prácticas de recursos humanos se ayuda a la empresa de tres maneras. Primero, la empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia. Segundo, la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas. Tercero, la empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia (Ulrich, 2006).

Por ejemplo, cuando Marriot tomó la decisión estratégica de entrar al mercado de Hong Kong, los ejecutivos sabían de las prácticas exitosas de recursos humanos aumentarían sus posibilidades de éxito. Dado que la calidad del servicio es un diferenciador primordial de los hoteles Marriot en relación a sus competidores y dado que la calidad de los empleados se correlaciona con la percepción que se tiene de los servicios, los ejecutivos de Marriot sabían que debían atraer a los empleados más calificados del área. Para hacerlo, los ejecutivos de recursos humanos. y operativos evaluaron las prácticas de recursos humanos de la compañía, buscando modos de identificarlos en el mercado. En este caso, la clientela era la fuente de obtención de empleados de gran talento potencial y que podían en ese momento estar trabajando para un competidor y que deberían ser tentados a trabajar para Marriot (Ulrich, 2006).

Luego de considerar muchas opciones, la compañía ofreció a los empleados potenciales del Marriot de Hong Kong una semana laboral de cinco días, en vez de

la semana de seis días tradicionalmente requerida por los hoteles de la competencia. Si bien esto puede parecer una política simple, era muy importante para los empleados potenciales. La semana laboral de cinco días se convirtió en la piedra fundacional de la estrategia de Marriot para lograr un servicio de alta calidad, permitiendo a la compañía hacer publicidad, solicitar y asegurarse los empleados talentosos que proveerían ese servicio en el mercado de Hong Kong (Ulrich, 2006).

El aporte de la administración estratégica de recursos humanos es la ejecución de la estrategia, las prácticas de recursos humanos ayudan a cumplir objetivos empresarios, hay muchos ejemplos: cuando Sears se propuso trabajar para reducir los costos, los gerentes de recursos humanos implementaron prácticas de compensación, rotación en los puestos de trabajo y racionalización que reducirían los costos laborables por sucursal. Cuando Whirpool trató de obtener una mayor participación global en el mercado de los electrodomésticos, las estrategias de recursos humanos modificaron las prácticas de contratación y la carrera laboral en la empresa para asegurarse competitividad multinacional. Cuando Colgate-Palmolive quiso incrementar su ingreso global, se cambió el sistema de compensación para premiar el aumento de las ventas. Cuando Motorola se propuso tener acceso a los mercados rusos, ofreció oportunidades de entrenamiento y desarrollo a clientes de Rusia (Ulrich, 2006).

Los profesionales de recursos humanos logran la eficiencia administrativa de dos maneras. Primero, aseguran la eficiencia en los procedimientos de recursos humanos. Por ejemplo, mediante el rediseño de procedimientos de recursos humanos, una firma recientemente encontró veinticuatro sistemas de registro distintos para entrenamiento; se logró nueva eficiencia y ahorro en los costos, reduciéndolos y automatizándolos en un sistema único. Otra firma, que se dio cuenta de que necesitaba un promedio de seis meses para llenar puestos clave, mejoró los procedimientos y redujo el tiempo requerido a un mes. Una segunda manera en la que los ejecutivos de recursos humanos pueden mejorar la eficiencia general de la empresa es contratando, entrenando y premiando a los gerentes que aumentan la productividad y reducen el despilfarro de recursos (Ulrich, 2006).

Al aportar eficiencia administrativa, los gerentes de recursos humanos.

destacan su rol como expertos administrativos, dominando y conduciendo esfuerzos de reingeniería que potencian los procesos de recursos humanos y de los negocios. Simplificando la formulación, el requerimiento que se hace a la mayoría de las funciones de recursos humanos hoy (al igual que a la mayoría de las demás funciones empresariales) es el de hacer más con menos; y alcanzar ese objetivo debería ser el resultado de asumir este rol, la metáfora para el trabajo en la infraestructura de la firma en la de “experto administrativo”. Tal como aparece implícito más arriba, cuando los profesionales de recursos humanos actúan como expertos administrativos eliminan costos innecesarios, mejoran la eficiencia y encuentran constantemente nuevas maneras de hacer mejor las cosas, para ser efectivos como expertos administrativos, los profesionales de recursos humanos deben abordar actividades que lleven a un continuo rediseño de los procesos de trabajo que administrar. En muchas firmas, recursos humanos llamada servicios compartidos, por medio de la cual los servicios administrativos de recursos humanos se comparten en todas las divisiones de la compañía manteniendo a la vez la calidad de servicio para sus usuarios, es decir gerentes operativos, empleados y ejecutivos (Ulrich, 2006).

El rol de la contribución propio de los profesionales de recursos humanos incluye su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. En las compañías en las que el capital intelectual llega a ser una decisiva fuente productora de valor, los profesionales de recursos humanos deben ser activos y enérgicos en el desarrollo de este capital. Los profesionales de recursos humanos se convierten así en los adalides de los empleados vinculando las contribuciones de los empleados al éxito de la organización. Con activos adalides de los empleados que entiendan las necesidades de los empleados y aseguren que se responda a esas necesidades, la contribución general de los empleados aumenta (Ulrich, 2006).

Los aportes de la gestión relativa a la contribución de los empleados son mayor dedicación y competencia de los empleados. Las prácticas de recursos humanos deberían ayudar a los empleados a contribuir tanto con la ayuda de su capacidad para hacer un buen trabajo como con su dedicación a trabajar diligentemente, en esta época, en la que la reducción de personal ha erosionado el

contrato psicológico entre el empleador y el empleado, los ejecutivos de recursos humanos pueden ser socios de negocios continuado en el papel de adalides de los empleados que prestan atención a las necesidades de los mismos. Nuevamente, hay muchos ejemplos de respuestas apropiadas y exitosas e esta área. Microsoft organiza reuniones de todos los empleados en las que se expresan y escuchan sus puntos de vista. Apple ha creado un centro de servicios al empleado, al que éstos pueden recurrir llamando a un número de cobro revertido, con una plantilla de gente que puede responder preguntas acerca de las políticas y la administración de la empresa (Ulrich 2006).

Marriot ha organizado a los empleados en equipos de alto desempeño que prestan sostén emocional a los empleados dentro de los equipos de trabajo. Encuestas regulares de los empleados de Hewlett-Packard hacen un seguimiento continuo de las preocupaciones de los empleados y estimulan la puesta en marcha de respuestas apropiadas. En cada caso, los profesionales de recursos humanos que trabajan como adalides de los empleados se esfuerzan por entender y responder a las necesidades de éstos. La metáfora para este rol de recursos humanos, tal como ha quedado implícito más arriba, es la de “adalid de los empleados” (Ulrich, 2006).

Estos adalides emplean parte de su tiempo en relacionarse personalmente con los empleados, y entrenan y alientan a los gerentes de otros departamentos para que hagan lo mismo. Con los adalides de los empleados que entienden las necesidades de éstos y se aseguran de que se responda a ellas, se aumenta la contribución general del personal. La contribución de los empleados es esencial para cualquier empresa, no solo en sí misma (por ser lo deseable, en el plano social, de los empleados dedicados), sino también porque afecta la capacidad de cambio de una empresa, de responder a las expectativas de los clientes y de mejorar su desempeño financiero. Cuando los empleados son competentes y dedicados, el capital intelectual representado por los empleados se convierte en un valor apreciable y significativo que se refleja en los resultados económicos de la firma (Ulrich, 2006).

Las principales actividades para la gestión en relación a la contribución de

los empleados son escuchar, responder y encontrar maneras de aportar a éstos los recursos que responden a sus cambiantes requerimientos. Cuando se aumentan las exigencias que se plantean a los empleados, los profesionales de recursos humanos y los gerentes operativos que actúan como adalides de los empleados buscan creativamente e implementan los medios para que los empleados expresen sus opiniones y se sientan dueños de la empresa, ayudan a mantener el contrato psicológico entre el empleado y la firma, y ofrecen a los empleados nuevas herramientas con las cuales alcanzar expectativas cada vez mayores. En Marriot, por ejemplo, el ideal de los gerentes de recursos humanos, que se cumple en cualquier sucursal por los mejores entre ellos, es la sensibilidad hacia los empleados. Los mejores gerentes de recursos humanos conocen por sus nombres a los empleados, y dedican tiempo a la relación personal para poder escucharlos (Ulrich, 2006)

Conducir la transformación y el cambio

Un cuarto rol clave, por medio del cual los profesionales de recursos humanos pueden agregar valor a una firma, es el de conducir la transformación y el cambio. La transformación implica cambios culturales fundamentales dentro de la firma; los profesionales de recursos humanos que conducen la transformación se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura de la empresa. El cambio hace referencia a la capacidad que tiene una organización para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas, y para reducir los tiempos de los ciclos en todas las actividades de la organización; los profesionales de recursos humanos ayudan a identificar e implementar los procesos de cambio (Ulrich, 2006).

El aporte de la conducción de la transformación y de cambio en la capacidad de cambio, cuando la firma vive una transformación, los ejecutivos de recursos humanos sirven como socios de negocios ayudando a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura de trabajo. Como agentes de cambio, los ejecutivos de recursos humanos ayudan a las organizaciones a identificar un proceso para la administración del cambio. Tal como ha quedado implícito más arriba, la metáfora para el trabajo en este rol es la de “agente de cambio”, como agentes de cambio, los profesionales de recursos humanos se enfrentan a la

paradoja inherente a cualquier cambio organizativo, a menudo el cambio debe tener raíces en el pasado, para el profesional de recursos humanos que actúa como agente de cambio, honrar el pasado significa apreciar y respetar la tradición y la historia de una empresa mientras actúa de cara al futuro (Ulrich, 2006).

Expectativas que concuerdan

Las expectativas concordantes indican que los profesionales de recursos humanos y los gerentes operativos tienen una visión similar de la función de recursos humanos, la coincidencia de las expectativas del sector operativo y los recursos humanos puede ser una buena noticia, ya que indica un acuerdo acerca de los roles y el aporte de los servicios de recursos humanos, sin embargo, la coincidencia también puede ser una mala noticia. Cumplir con expectativas bajas implica que ni los profesionales de recursos humanos ni los gerentes operativos tenían una visión de superación para los recursos humanos El marco de roles múltiples que se ofrece aquí presenta una manera de definir objetivos de superación, para poner más alto el listón de las expectativas y para especificar objetivos de valor agregado para los profesionales de recursos humanos. (Ulrich, 2006)

Expectativas que no concuerdan

Las expectativas que no concuerdan ocurren cuando difieren las percepciones de los gerentes operativos y los profesionales de recursos humanos, el desacuerdo más común que se ha visto hasta ahora en los estudios es que los profesionales de recursos humanos se evalúan por encima de lo que lo hacen los gerentes operativos, los profesionales de recursos humanos percibieron su propio trabajo más positivamente que como lo veían sus clientes. Tal autoevaluación positiva, aislada de la corrección que se produce por medio de las percepciones de los clientes, puede conducir al autoengaño y la negación, y que los profesionales de recursos humanos creen que sus servicios son apropiados y agregan valor a la firma, aunque los clientes no lo vean así. En unas cuantas firmas, los estudios de clientes incluyen la evaluación de los recursos humanos no solo por los gerentes operativos sino también por los empleados. En un caso, tales estudios de clientes mostraron que la función de recursos humanos era la que se consideraba más baja en la firma. Los profesionales de recursos humanos de la firma pensaban que

estaban diseñando y aportando servicios excelentes, pero estos servicios no eran comprendidos por los empleados o no respondían a sus necesidades, los profesionales de recursos humanos habían estado juzgando sus servicios según sus propias buenas intenciones, mientras que sus clientes las juzgaban por el impacto y los resultados de los servicios recibidos (Ulrich, 2006).

Función de recursos humano frente a profesionales de recursos humano individuales

Una empresa puede encontrar, al realizar la auditoría de los roles de recursos humanos, que los profesionales de recursos humanos, individualmente no son competentes en los cuatro roles, pero al mismo tiempo, puede suceder que la actividad, ciertamente comparte una visión y competencia uniformes. En una empresa, por ejemplo, se encontró que los individuos que componían las partes de la función de recursos humanos eran dedicados y competentes; los profesionales de recursos humanos de campo eran socios estratégicos de los directivos; los líderes funcionales de recursos humanos eran expertos administrativos en su dominio; los expertos en relaciones laborales trabajan con eficacia para entender y responder a las necesidades de los empleados, y los expertos en efectividad de la organización manejaban las cosas en forma apropiada. Sin embargo, como equipo, este grupo de individuos talentosos era lamentable. En las entrevistas individuales, estos profesionales reconocieron que no se respetaban y ni siquiera simpatizaban entre sí (Ulrich, 2006).

Un equipo de expertos de recursos humanos. necesita fusionar el talento individual en una competitividad potenciada. En la firma arriba mencionada, los expertos de recursos humanos individuales comenzaron a compartir sus preocupaciones, discutir abiertamente sus diferencias y centrarse en objetivos y metas comunes. Con dedicación, tiempo y atención, las tensiones y la desconfianza se superaron; los recursos y las lecciones pudieron ser compartidos. Comenzaron a hablar con una sola voz acerca de los propósitos y los valores de la función de recursos humanos, comenzaron a recurrir el uno al otro y a apoyarse cada uno en el punto fuerte del otro. El uso del estudio como instrumento de diagnóstico puede así indicar que, aunque los individuos en una empresa tienen talentos únicos en

uno de los cuatro roles, la función de recursos humanos. de conjunto necesita unificar los talentos de estos individuos para ganar fuera y eficacia. (Ulrich, 2006)

Importancia

El recurso humano es un elemento importante y necesario para poder llegar a cumplir los objetivos corporativos, sin embargo el recurso humano es algo más que un elemento que se debe contratar, es algo más que un mecanismo, que un concepto o un recurso que nos ayuda a consolidar los fines propuestos en el avance de las acciones de nuestra organización, a través de una eficiente y eficaz administración de la misma (calderón 2006).

1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de conocer la situación de los colaboradores de la Dirección General del Ministerio de Transportes y comunicaciones – Lima, 2017, con la variable de gestión de talento humano. Con este trabajo se beneficiaran todos los colaboradores de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones, según Chiavenato la administración de recursos humanos es el área que constituye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida el capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental intelectual y la base de su éxito.

En consecuencia, la Gestión de talento humano se convierte en tema de importancia para las instituciones quienes mediante este medio observa la productividad y la satisfacción interna de nuestros colaboradores. Ya está demostrado que teniendo una óptima gestión de talento ayuda a convertir el camino más fácil para cumplir con los objetivos estratégicos los mismos que están contemplados en el plan estratégico de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Lima 2017.

Teórica

Para este trabajo de investigación se recopiló tesis, revistas indexadas, una serie de conceptos y teorías de gestión de talento humano, que nos ayuda a entender la importancia de la variable. Las personas constituyen el principal activo de la

organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención.

Metodológica

Para este trabajo de investigación se utilizó el cuestionario y un software que podrá ser utilizado en otras investigaciones, asimismo nos permite explicar la validez por su aplicación en la gestión de talento humano.

Práctica

En la dirección general de concesiones en comunicaciones se percibe un ambiente laboral con falta de gestión de cambio, liderazgo y responsabilidad social de parte de los colaboradores, se les percibe insatisfechos con las labores que ejercen día a día, así mismo los colaboradores de la dirección general de concesiones en comunicaciones presentan una baja disposición con colaborar con algunos asuntos extras.

1.4. Problema

Los problemas detectados en la proyección organizacional falta una adecuada formación de colaboradores y los que cuentan con la experiencia, habilidades y compromiso con la dirección general los dejan ir fácilmente. En gestión de cambio vemos el problema se presenta en los colaboradores cuando hay cambios constantes de alguna norma, directiva hacer aplicada, nuevas tecnologías y cambio de personal. En estructura organizacional es deficiente muchos cambios de personal innecesarios falta de experiencia para dirigir a los colaboradores. Los problemas detectados en liderazgo a las personas, falta liderazgo, los colaboradores son considerados no por sus habilidades conocimientos o por sobre salir. Los problemas en responsabilidad social malas coordinaciones falta de compromiso no se cumple con las funciones que se les encarga. El problema es que las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos los grupos de interés, principalmente en los

empleados. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de como sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlos como fuente de éxito.

Problema general

¿Cuáles son las características en el nivel desarrollo en la gestión de talento humano en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017?

Problemas específicos

¿Cuales son las características en los niveles de desarrollo en proyección organizacional en la gestión del talento en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017?

¿Cuales son las características en los niveles de desarrollo en gestión de cambio en la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017?

¿Cuales son las características en los niveles desarrollo en infraestructura organizacional en la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017?

¿Cuales son las características en los niveles de desarrollo en liderazgo a las personas en la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017?

¿Cuales son las características en los niveles de desarrollo en responsabilidad social en la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017?

1.5. Objetivos

Objetivo general

Determinar las características en los niveles de desarrollo en la gestión de talento humano en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017

Objetivos específicos

Determinar las características en los niveles de desarrollo en proyección organizacional de la gestión del talento humano en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017

Determinar las características en los niveles de desarrollo en gestión de cambio de la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017

Determinar las características en los niveles de desarrollo organizacional de la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017

Determinar las características en los niveles de desarrollo del liderazgo a las personas de la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017

Determinar las características en los niveles de desarrollo en responsabilidad social de la gestión de talento humano en la Dirección General de Concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017

II. Marco metodológico

2.1. Variables

Variable Gestión de talento humano

La gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa de soporte a aquellas otras que de verdad agregaban valor como la transformación, las finanzas y el mercadeo; pero a partir del estudio seminal de se cambió de foco centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados (Ulrich, 1997)

Si bien cada vez más se reconoce la importancia de las personas en la organización y su papel en el logro de la competitividad, también es cierto que a la dirección de recursos humanos se le presiona para reevaluar sus objetivos y repensar la función de manera que pueda ser fuente de ventaja competitiva.

Los profesionales de recursos humanos deben comenzar centrándose, no en las actividades o el trabajo de recursos humanos sino en la definición de los aportes que puede realizar ese trabajo. Los aportes garantizan los resultados del trabajo de recursos humanos. Definidos los aportes, se pueden estipular los roles y actividades de los socios de los negocios (Ulrich, 2006)

Primera dimensión (D1): Proyección organizacional

Proyección organizacional en este aspecto, la gestión humana debe contribuir a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes si quiere ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia (Ulrich, 2006) citado por Calderon.

Segunda dimensión (D2): Gestión del cambio

Gestión del cambio las nuevas reglas de la competitividad incorporan a las organizaciones valores como la velocidad, la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual a su vez demanda la reducción de las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el estatus que, es

decir, la capacidad de cambio (Ulrich, 1998).

Tercera dimensión (D3): Infraestructura organizacional

Infraestructura organizacional es el conjunto de actividades empresariales que premian asegurar la consistencia entre las diversas prácticas administrativas, la organización del trabajo, los sistemas de medición, la adaptación a entornos cambiantes y la creación de procesos internos que se adapten a demandas futuras (Ulrich et al, 1998).

Cuarta dimensión (D4): Liderazgo a las personas

El liderazgo a las personas Esta función tradicional de gestión humana fue concebida durante muchos años como “defensa del empleado”, pero pensada en función de mejorar la capacidad de contribución de los trabajadores logra un mayor espectro. Se enfoca en dos aspectos: la formación y desarrollo de las personas y el respaldo a los empleados (Ulrich, 2006)

Quinta dimensión (D5): Responsabilidad social

Responsabilidad social impacta diversos aspectos de la gestión organizacional. En primer lugar, implica definir qué tipo de organización quiere ser, esto es, repensar la misión empresarial, a partir de lo cual se definirán las políticas de responsabilidad social (Ulrich, 2006)

2.2. Operacionalización de variable

Tabla 2.

Matriz de operacionalización de la variable Gestión de talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel de respuesta	Niveles y Rango
1. Proyección Organizacional	Visión y acción estratégica.			
	Alineación cultural.	P1, P2, P3, P4,		
2. Gestión del cambio	Necesidad compartida del cambio.	P5, P6, P7, P8		
	Mobilización para el cambio.	P9, P10,		
	Institucionalización	P11, P12,		
	Monitoreo y evaluación	P13, P14,		
			Nunca ;	
3. Infraestructura organizacional	Prácticas de alto rendimiento.	P17, P18, P19, P20,	Casi nunca;	Bueno [147; 200]
	Apoyo a procesos organizacionales	P21, P22, P23, P24,	A veces;	Regular [93; 147>
4. Liderazgo a las personas	Desarrollo de competencias.	P25, P26,	Casi siempre;	
	Mejoramiento del estilo de dirección.	P27, P28,		Malo [40; 93>
	Atención a las personas.	P29, P30,	Siempre	
	Motivación.	P31, P32,		
5. Responsabilidad social		P33, P34, P35,		
	Políticas de responsabilidad social.	P36, P37, P38,		
	Impacto sobre trabajadores y medio ambiente.	P39, P40,		
	Transparencia			

Tabla 3.

Cantidad de Ítems por dimensiones: Gestión de talento humano

Dimensiones	Ítems	Numero de Ítems
Proyección Organizacional.	1-8	8
Gestión de Cambio.	9-16	8
Infraestructura organizacional.	17-24	8
Liderazgo a las personas.	25-32	8
Responsabilidad social.	33-40	8
Total de Ítems		40

El cuestionario aplicado a los colaboradores de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017; tiene la siguiente escala de medición, según la tabla 4.

Tabla 4.

Alternativas de respuestas de los ítems del instrumento

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

El cuestionario aplicado a los colaboradores de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones, para recoger información del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – Lima 2017, tienen las siguientes dimensiones y sus respectivos indicadores, según muestra la tabla 5.

Tabla 5.

Variables, dimensiones e indicadores: Variable contrataciones con el Estado

Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable : Gestión de talento humano	I. Proyección organizacional	Visión y acción estratégica
		Alineación cultural
	II. Gestión de Cambio	Necesidad compartida del cambio
		Movilización para el cambio
		Institucionalización
	III. Estructura organizacional	Monitoreo y evaluación
		Prácticas de alto rendimiento
	VI. Liderazgo a las personas	Apoyo a procesos organizacionales
		Desarrollo de competencias
		Mejoramiento del estilo de dirección
V. Responsabilidad social	Atención a las personas	
	Motivación	
	Política de responsabilidad social	
		Impacto sobre trabajadores y medio ambiente
		transparencia

2.3. Tipo de Investigación

El tipo de estudio en el presente trabajo fue básico. Según Vargas (2009), también se le conoce como una investigación fundamental exacta o investigación pura. Esa investigación se encarga del objeto de estudio sin considerar una aplicación inmediata; sin embargo, se parte de sus resultados y descubrimientos para poder surgir nuevos productos y avances científicos.

Según el alcance, la presente investigación es de tipo descriptivo, porque en los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o

recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

2.4. Diseño de la Investigación

La presente investigación está enmarcada según el diseño no experimental. Hernández et al. (2014) expresan que las investigaciones no experimentales son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

2.5. Población de estudio

La población de estudio es censal, correspondiente a la presente investigación, estará conformada por 120 colaboradores de la Dirección General de Concesiones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima – 2017.

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recoger los datos de la variable gestión de talento humano, se utilizó la técnica de la encuesta.

Instrumentos

El instrumento utilizado para recoger datos de la variable gestión del talento humano fue un cuestionario.

Instrumento - Variable Gestión del talento humano

Nombre	: Cuestionario de gestión del talento humano.
Autor	: Calderón (2006),
Objetivo	: Determinar la situación de la gestión del talento humano
Lugar	: Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017
Forma	: Directa
Duración	: 10 minutos

Descripción: Este instrumento es un cuestionario de aplicación individual colaboradores de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones 40 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.

Escala de Medición: El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción, según lo establece la

Tabla 6.

Escala de medición: Variable Gestión de talento humano

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

Proceso de Baremación

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable gestión del talento humano que consta de 40 ítems, según muestra la tabla 13.

Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Máximo puntaje = $(5 \times 40) = 200$

Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Mínimo puntaje = $(1 \times 40) = 40$

Rango R = $200 - 40 = 160$

Amplitud A = $(160 / 3) = 53$

Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>

Primer Intervalo [40; 93 >

Segundo Intervalo [93; 147>

Tercer intervalo [147;200>

Tabla 7.

Niveles de Gestión del talento humano

Nivel	Rango
Bueno	[147 ; 200]
Regular	[93 ; 147>
Malo	[40 ; 93>

Fuente: Rufino Moya (2010) citado por Vásquez (2015)

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones de la variable Gestión del talento humano, según muestra la tabla 8.

Tabla 8.

Niveles de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano

	Dimensión 1 (X1)	Dimensión 2 (X2)	Dimensión 3 (X3)	Dimensión 3 (X4)	Dimensión 5 (X5)
Cantidad de Ítems	8	8	8	8	8
Puntaje Máximo	40	40	40	40	40
Puntaje Mínimo	8	8	8	8	8
Rango	32	32	32	32	32
Amplitud (A)	11	11	11	11	11

Fuente: Hernández (2014) / Adaptado por el Investigador

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable Gestión del talento humano, se muestra en la tabla 9.

Tabla 9.

Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano

Índices	Dimensión 1 (V1)	Dimensión 2 (V2)	Dimensión 3 (V3)	Dimensión 4 (V4)	Dimensión 5 (V5)
Bueno	[30 ; 41]	[30 ; 41]	[30 ; 41]	[30 ; 41]	[30 ; 41]
Regular	[19; 30>	[19; 30>	[19; 30>	[19; 30>	[19; 30>
Malo	[8 ; 19>	[8 ; 30>	[8 ; 30>	[8; 30>	[8 ; 30>

Fuente: Rufino Moya (2010) citado por Vásquez (2015)

Validación a través de juicio de expertos

La validez del instrumento para la Variable Gestión del talento humano está dado por Calderón, este instrumento fue adaptado por la investigadora (2017), dicha adaptación fue validado a través de 3 expertos, según se detalla en la tabla 10.

Tabla 10.

Expertos validadores de los instrumentos

Experto	Especialidad
Mgtr. Willian Sebastian Flores Sotelo	Gestión Económica Empresarial
Mgtr. Cesar Amador Garay Ghilardi	Administracion
Mgtr. Santiago Gallar Ly Morales	Docencia e investigación universitaria

Para la validez de los instrumentos, se utilizaron criterios, según muestra la tabla 11. La validez del instrumento, se conceptúa como: mide lo que debe medir, es decir debe estar orientada a la variable o tema de investigación (Hernández, et al. 2010).

Tabla 11.

Criterios de evaluación por expertos

Criterios de evaluación					
Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³	
SI	NO	SI	NO	SI	NO

Tabla 12.

Variable Gestión del Talento Humano

Dimensiones	Número de ítems
Proyección organizacional	8
Gestión de cambio	8
Infraestructura organizacional.	8
Liderazgo a las personas	8
Responsabilidad social	8

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017.

Confiabilidad de los datos de los Instrumentos

La confiabilidad del instrumento para las variables de los datos del cuestionario aplicado para medir la variable gestión de talento humano fue estimada mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” siendo el valor de 0.954 para los 40 ítems relacionados con el Objetivo. Además para los 40 ítems de las dimensiones que se van a relacionar los cuales están enfocados en implicación de 0.846 para los 8 ítems correspondientes para proyección organizacional, siendo el valor de 0.835 para los ítems relacionados a gestión de cambio, siendo el valor de 0.838 para los 8 ítems relacionados a infraestructura organizacional, lo cual representa una confiabilidad alta de 0.847, para los ítems relacionados a liderazgo a las personas, siendo el valor de 0.855 para los 8 ítems relacionados a responsabilidad social, según muestra la tabla 13.

Tabla 13.

Alfa de Cronbach: Variable Contrataciones con el estado

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Proyección organizacional	0.846	8
Gestión de cambio	0.835	8
Infraestructura organizacional	0.838	8
Liderazgo a las personas	0.847	8
Responsabilidad social	0.855	8

Fuente: Elaborado por el investigador, programa spss.22

La consistencia interna de los datos de la encuesta aplicada para medir la variable contrataciones con el estado al 0.954, fue estimada mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, cuyo valor es positiva, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 14.

Tabla 14.

Alfa de Cronbach: Variable

variables	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Gestion de talento humano	0.954	40

Fuente: Elaborado por el investigador, programa spss.22

2.7. Métodos de análisis de datos

El método para el análisis de datos está basado en la aplicación de los instrumentos de medición, los instrumentos fueron filtrados por el juicio de 3 expertos.

Luego se elaboró la base de datos para ambas variables con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser procesados mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa SPSS y el Excel 2013.

Aspectos éticos

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales, debido que se trabajó con colaboradores; por lo tanto, la investigación contó con la autorización correspondiente de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones y la participación voluntaria de cada colaborador. Asimismo, se mantiene el anonimato de cada participante y el respeto hacia el evaluado en todo momento antes, durante y después del proceso; resguardando los datos recogidos sin juzgar la información obtenida.

III. Resultados

3.1. Descripción de resultados

3.1.1. Descripción de la Variable Gestión del talento humano

Tabla 15.

Descripción de los niveles de la: Gestion de talento humano
VAR1 (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	27	22.5	22.5	22.5
	Regular	87	72.5	72.5	95.0
	Eficiente	6	5.0	5.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

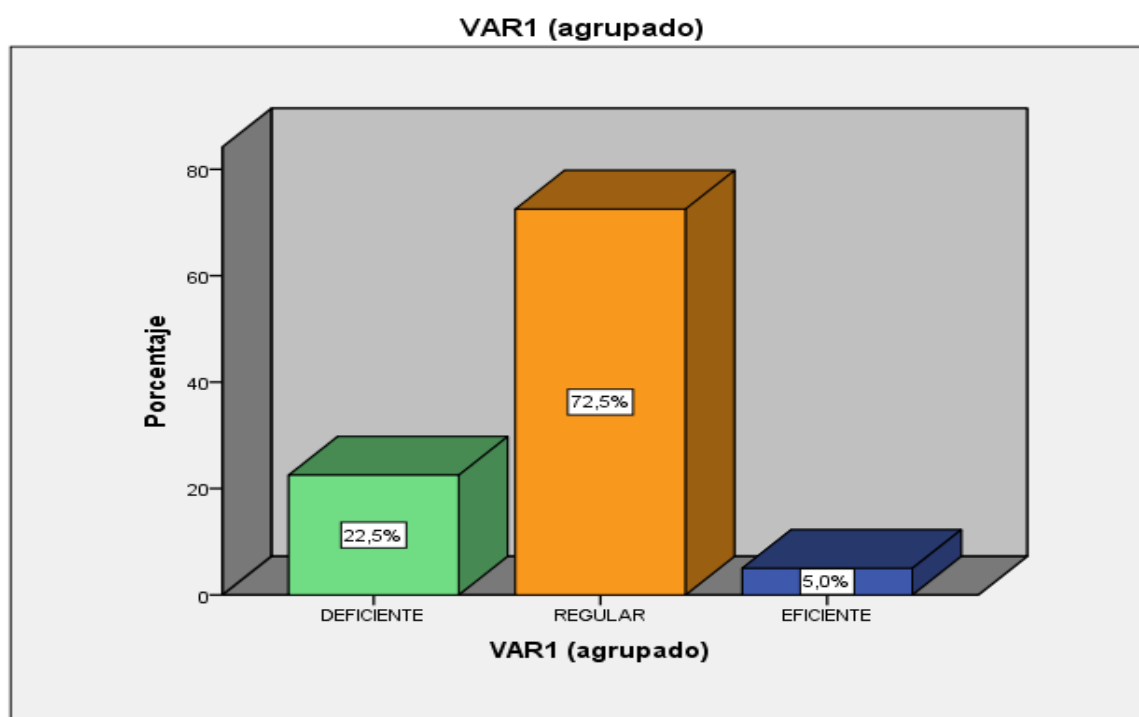


Figura 1. Niveles de Gestion de talento humano

Fuente: elaborado por el investigador

Interpretacion

La tabla 15 y figura 1 relacionadas con los niveles de gestión de talento humano en la Dirección General de Concesiones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, se observa que (87) colaboradores presentan un nivel “Regular” (72.5%), por otro lado, (27) colaboradores presenta un nivel “Deficiente” (22.5%), y (6) colaboradores aparecen en el nivel “Eficiente”. Esto es indicativo de que en la

variable geston de talento humano el predominante es la Interpretación “Regular”.

Tabla 16.

Descripción de los niveles de la V1D1 Proyección organizacional

V1D1 (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	Deficiente	34	28.3	28.3
	Regular	70	58.3	86.7
	Eficiente	16	13.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0

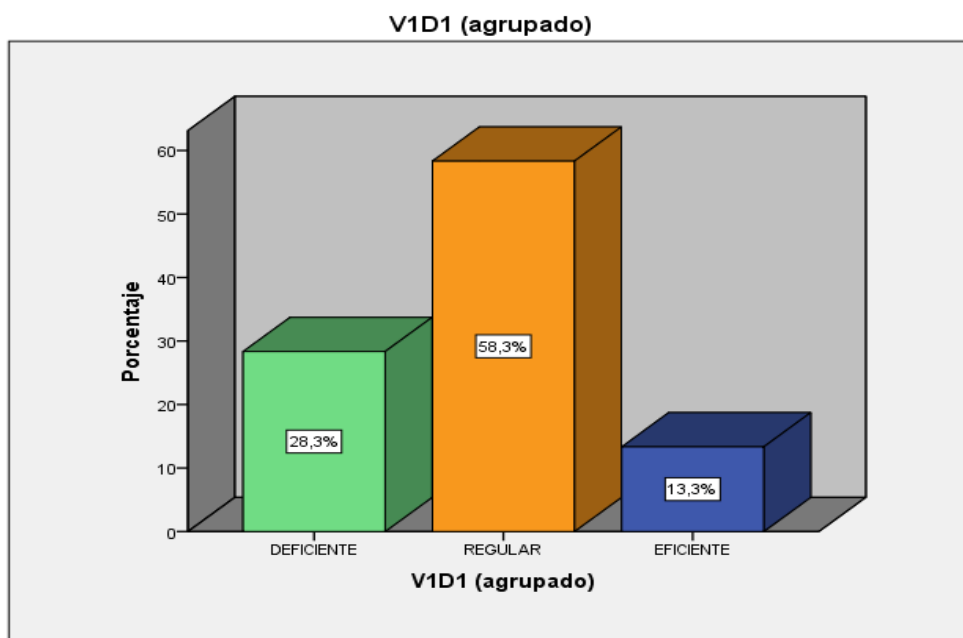


Figura 2. Niveles de Proyección organizacional

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 1 y figura 2 relacionadas con la dimensión de proyección organizacional, se observa que en la gran mayoría de los colaboradores encuestados (34) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (28.3%), asimismo, (70) de ellos muestran un nivel “Regular” (58.3 %), por otro lado, (16) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (13.3 %). Esto es un indicativo que en la primera dimensión de proyección organizacional de gestión de talento humano en la DireccionnGeneral de Concesiones en Comunicaciones en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones - 2017,

predomina el nivel “Regular”.

Tabla 17.

Descripción de los niveles de la V1D2 Gestion de cambio

V1D2 (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Deficiente	39	32.5	32.5	32.5
Regular	62	51.7	51.7	84.2
Eficiente	19	15.8	15.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

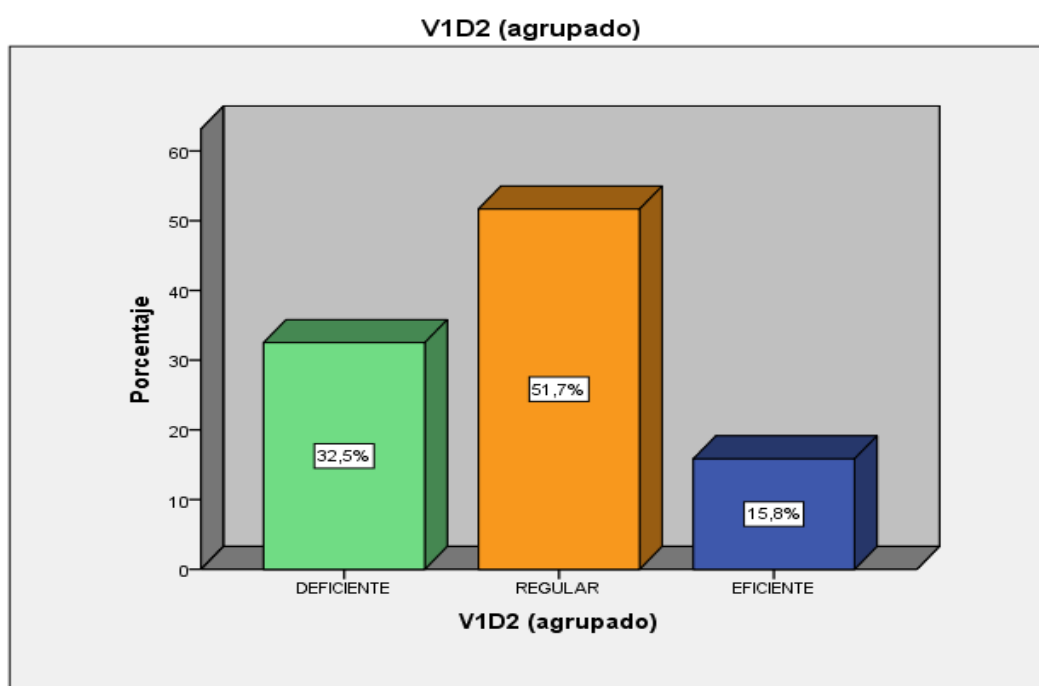


Figura 3. Niveles de Gestión de cambio

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 17 y figura 3 relacionadas con la dimensión de Gestión de cambio, se observa que en la gran mayoría de los colaboradores encuestados (39) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (32.5%), asimismo, (62) de ellos muestran un nivel “Regular” (51.7%), por otro lado, (19) de ellos muestran un nivel “eficiente” (15.8%). Esto es un indicativo que en la segunda dimensión de gestión de cambio en gestión de talento humano en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Regular”.

Tabla 18.

Descripción de los niveles de la V1D3 Infraestructura organizacional

V1D3 (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	32	26.7	26.7	26.7
	Regular	70	58.3	58.3	85.0
	Eficiente	18	15.0	15.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

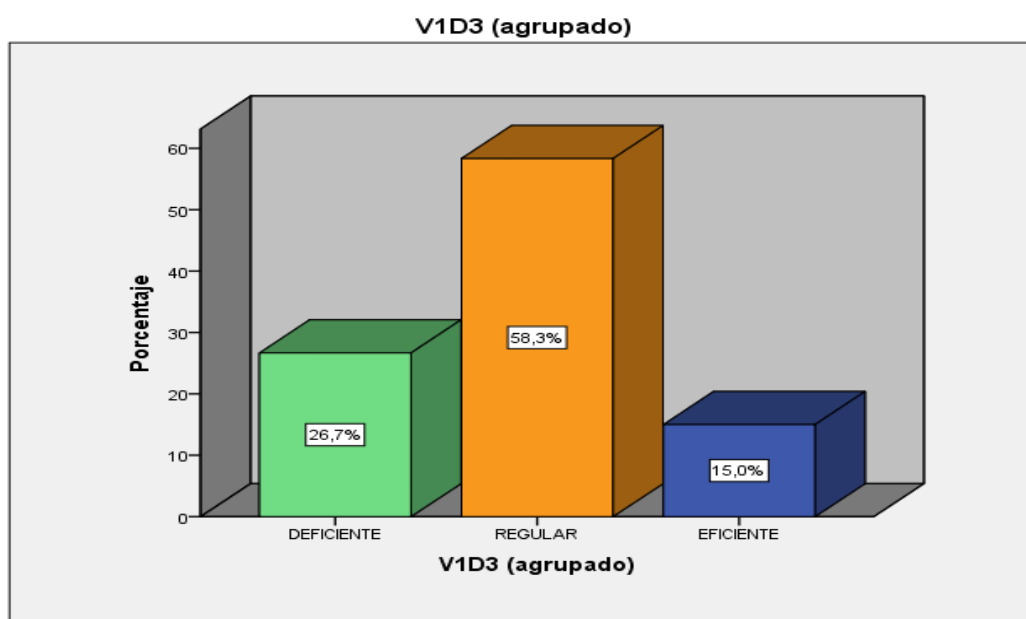


Figura 4. Niveles de infraestructura organizacional

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 18 y figura 4 relacionadas con la dimensión de infraestructura organizacional, se observa que en la gran mayoría de los colaboradores encuestados (32) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (26.7%), asimismo, (70) de ellos muestran un nivel “Regular” (58.3%), por otro lado, (18) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (15%). Esto es un indicativo que en la tercera dimensión de infraestructura organizacional en la Dirección General de Concesiones en comunicaciones en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Regular”.

Tabla 19. Descripción de los niveles de la V1D4 Liderazgo a las personas V1D4 (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	37	30.8	30.8	30.8
	Regular	66	55.0	55.0	85.8
	Eficiente	17	14.2	14.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

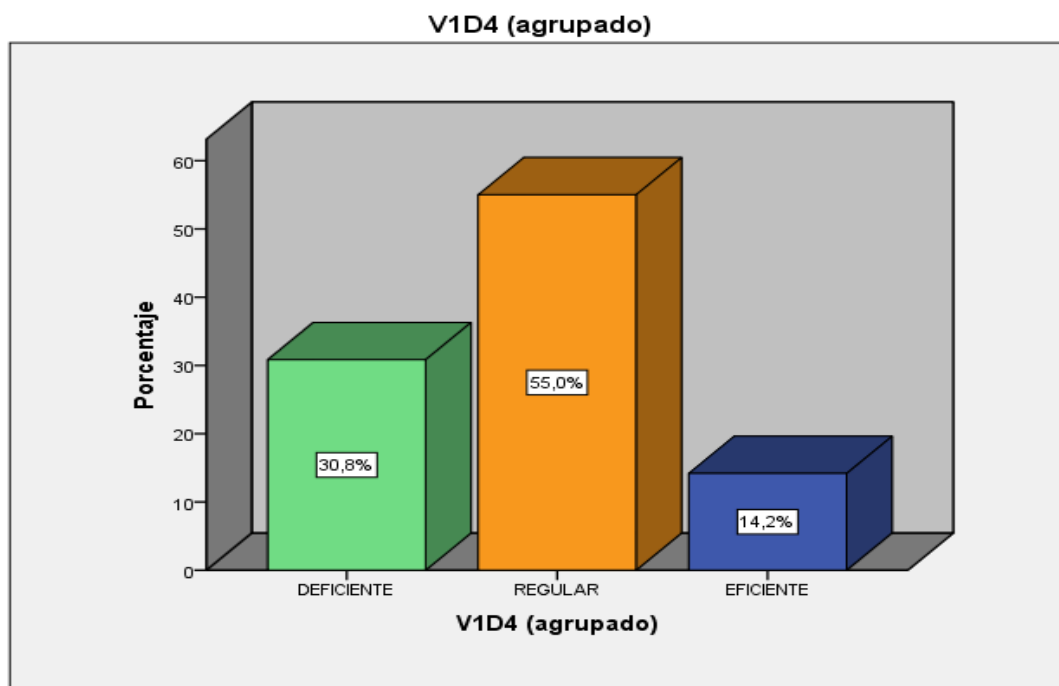


Figura 5. Niveles de Liderazgo a las personas

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 19 y figura 5 relacionadas con la dimensión de *Liderazgo a las personas*, se observa que en la gran mayoría de los colaboradores encuestados (37) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (30.8%), asimismo, (66) de ellos muestran un nivel “Regular” (55%), por otro lado, (17) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (14.2%). Esto es un indicativo que en la cuarta dimensión de *Liderazgo a las personas en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones* en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Regular”.

Tabla 20.

Descripción de los niveles de la V1D5 responsabilidad social

V1D5 (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	30	25.0	25.0	25.0
	Regular	71	59.2	59.2	84.2
	Eficiente	19	15.8	15.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

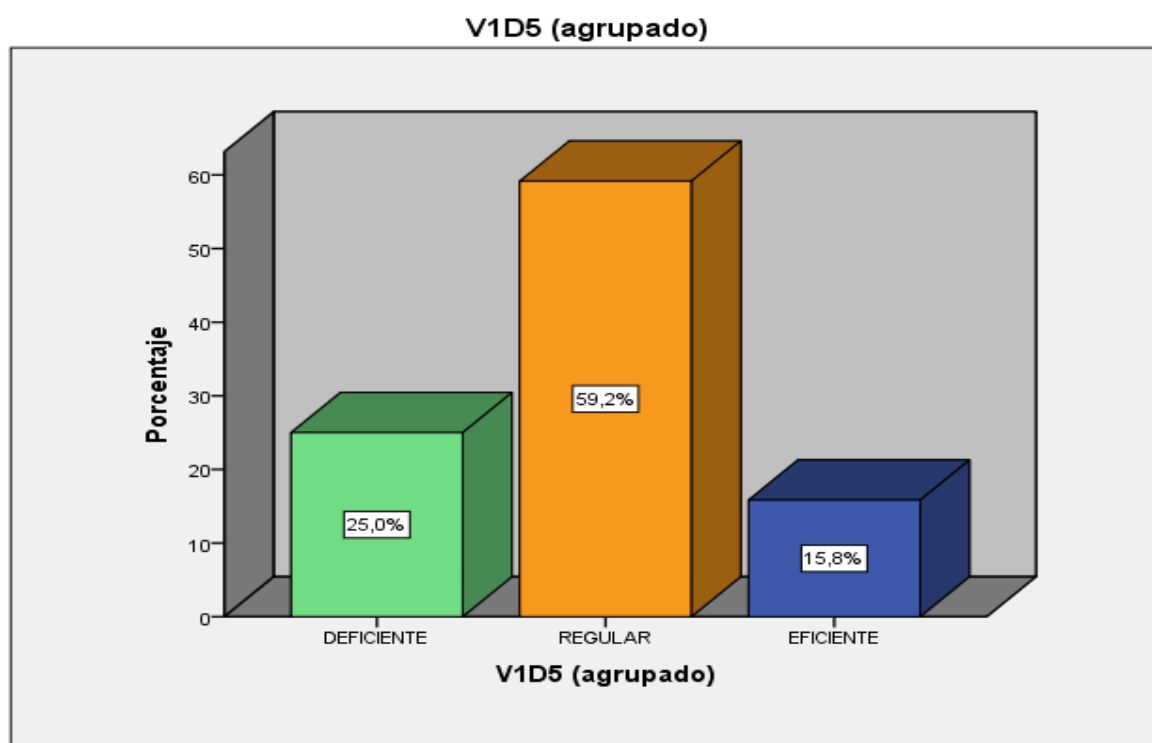


Figura 6. Niveles de responsabilidad social

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 20 y figura 6 relacionadas con la dimensión responsabilidad social, se observa que en la gran mayoría de los colaboradores encuestados (30) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (25%), asimismo, (71) de ellos muestran un nivel “Regular” (59.2%), por otro lado, (19) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (15.8%). Esto es un indicativo que en la quinta dimensión responsabilidad social de en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Regular”.

Tabla 21.

Descripción de los niveles de la V1D111 Visión y acción estratégica

V1D111 (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	53	44.2	44.2	44.2
	Regular	28	23.3	23.3	67.5
	Eficiente	39	32.5	32.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

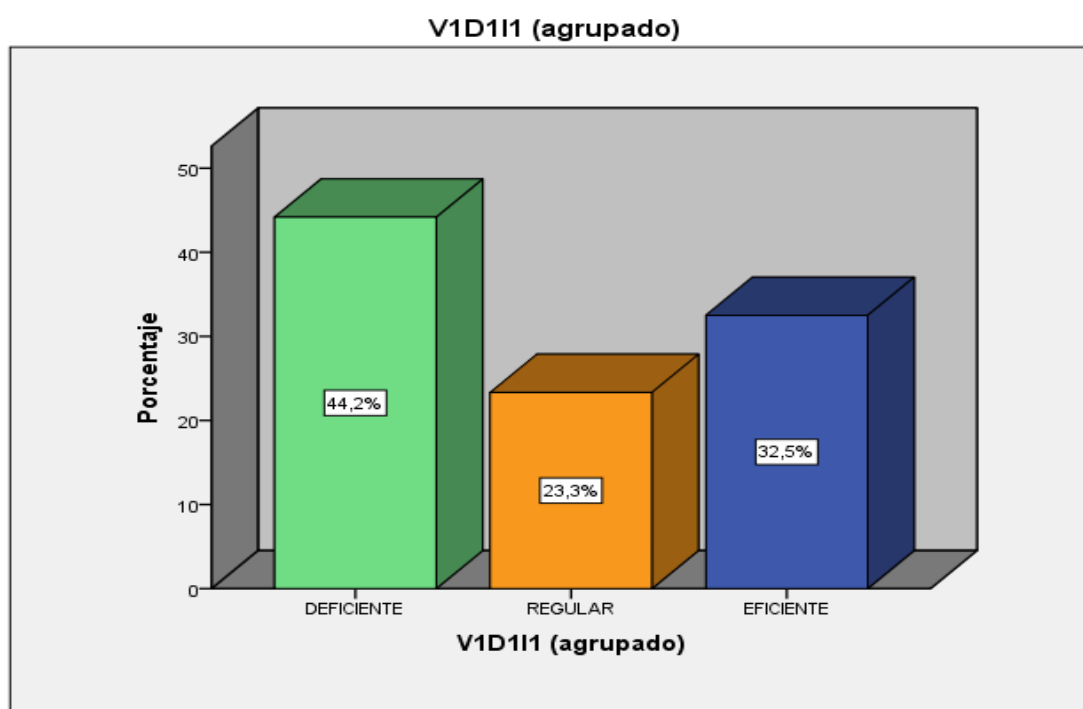


Figura 7. Niveles de V1D111 Visión y acción estratégica

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 21 y figura 7 relacionadas con el primer indicador Visión acción estratégica de la primera dimensión proyección organizacional, se observa que en los colaboradores encuestados (53) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (44.2%), asimismo, (28) de ellos muestran un nivel “Regular” (23 %), por otro lado, (39) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (32.5%). Esto es un indicativo que en el primer indicador de la primera dimensión de gestión de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Deficiente”.

Tabla 22.

Descripción de los niveles de la V1D1I2 Alineación cultural

V1D1I2 (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Deficiente	56	46.7	46.7	46.7
Regular	38	31.7	31.7	78.3
Eficiente	26	21.7	21.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

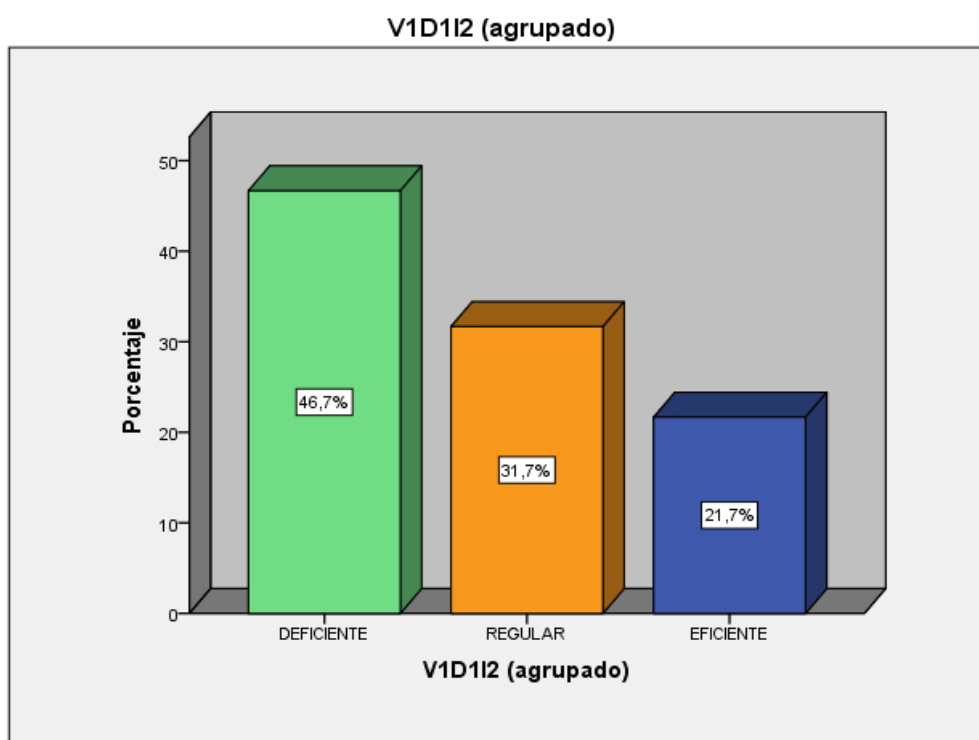


Figura 8. Niveles de V1D1I2 Alineación cultural

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 22 y figura 8 relacionadas con el primer indicador Alineación cultural de la primera dimensión proyección organizacional, se observa que en los colaboradores encuestados (56) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (46.7%), asimismo, (38) de ellos muestran un nivel “Regular” (31%), por otro lado, (26) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (21.7%). Esto es un indicativo que en el segundo indicador de la primera dimensión de la gestión de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Deficiente”

Tabla 23.

Descripción de los niveles de la V1D2I1 Necesidad compartida del cambio
V1D2I1 (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	44	36.7	36.7
	Regular	53	44.2	80.8
	Eficiente	23	19.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0

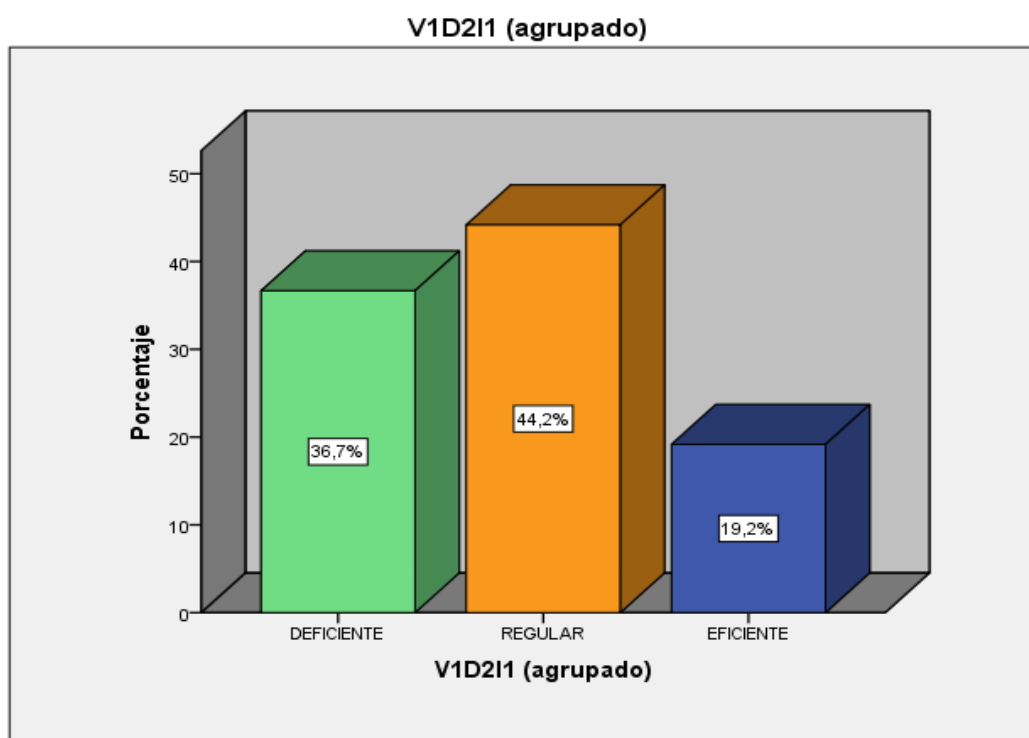


Figura 9. Niveles de V1D2I1 Necesidad compartida del cambio

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 23 y figura 9 relacionadas con el primer indicador Necesidad compartida del cambio de la segunda dimensión gestión del cambio, se observa que en los colaboradores encuestados (44) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (36.7%), asimismo, (53) de ellos muestran un nivel “Regular” (44.2%), por otro lado, (23) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (19.2%). Esto es un indicativo que en el primer indicador de la segunda dimensión en Gestión de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Regular”.

Tabla 24.

Descripción de los niveles de V1D2I2 Movilización para el cambio

V1D2I2 (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	40	33.3	33.3	33.3
	Regular	55	45.8	45.8	79.2
	Eficiente	25	20.8	20.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

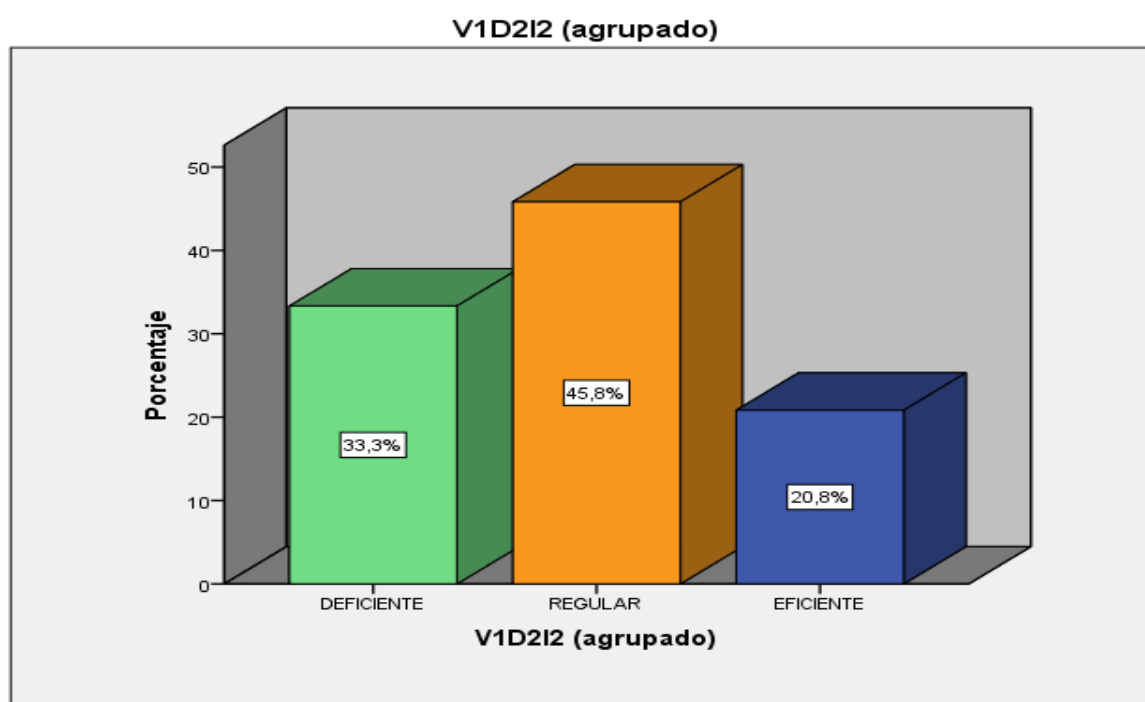


Figura 10. Niveles de V1D2I2 Movilización para el cambio

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 24 y figura 10 relacionadas con el segundo indicador movilización para el cambio de la segunda dimensión gestión del cambio, se observa que en los colaboradores encuestados (40) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (33.3%), asimismo, (55) de ellos muestran un nivel “Regular” (45.8%), por otro lado, (25) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (19.2%). Esto es un indicativo que en el segundo indicador de la segunda dimensión en Gestión de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Regular”.

Tabla 25.

Descripción de los niveles de V1D2I3 Institucionalización

V1D2I3 (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	38	31.7	31.7	31.7
	Regular	53	44.2	44.2	75.8
	Eficiente	29	24.2	24.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

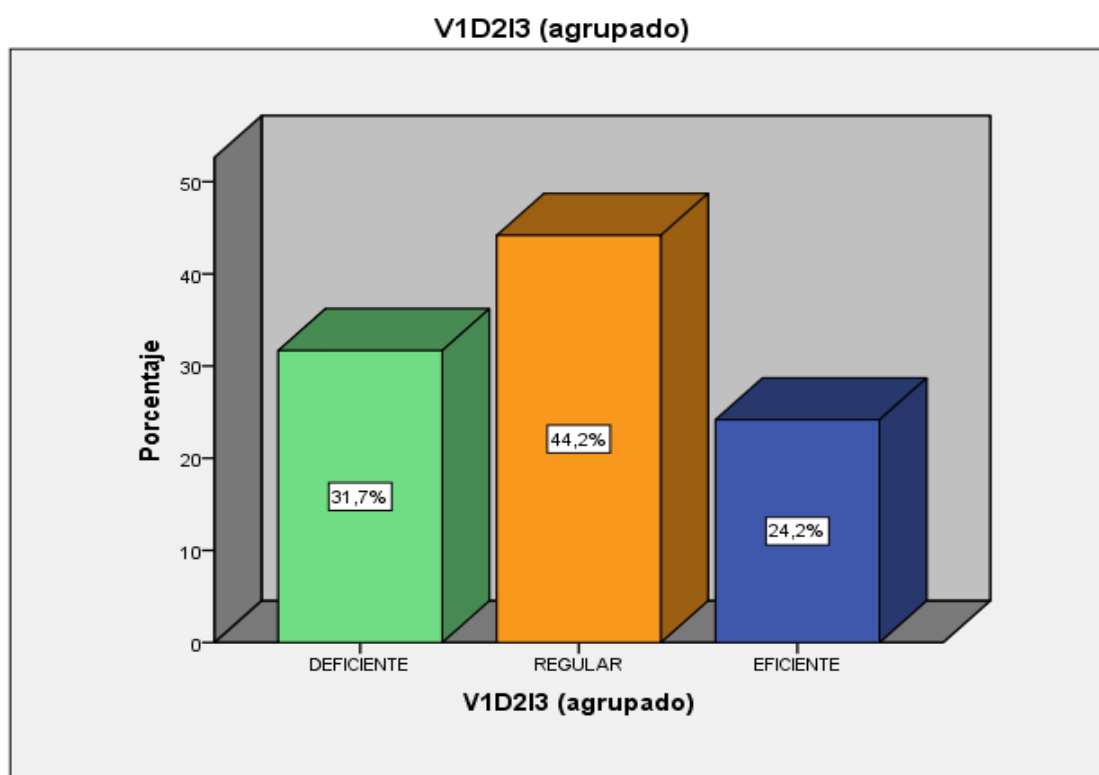


Figura 11. Niveles de V1D2I3 Institucionalización

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 25 y figura 11 relacionadas con el tercer indicador Institucionalización de la tercer dimensión gestión del cambio, se observa que en los colaboradores encuestados (38) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (31.7%), asimismo, (53) de ellos muestran un nivel “Regular” (44.2%), por otro lado, (29) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (24.2%). Esto es un indicativo que en el tercer indicador de la segunda dimensión en Gestión de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Regular”.

Tabla 26.

Descripción de los niveles de V1D2I4 Monitoreo y evaluación

V1D2I4 (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	49	40.8	40.8
	Regular	43	35.8	76.7
	Eficiente	28	23.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0

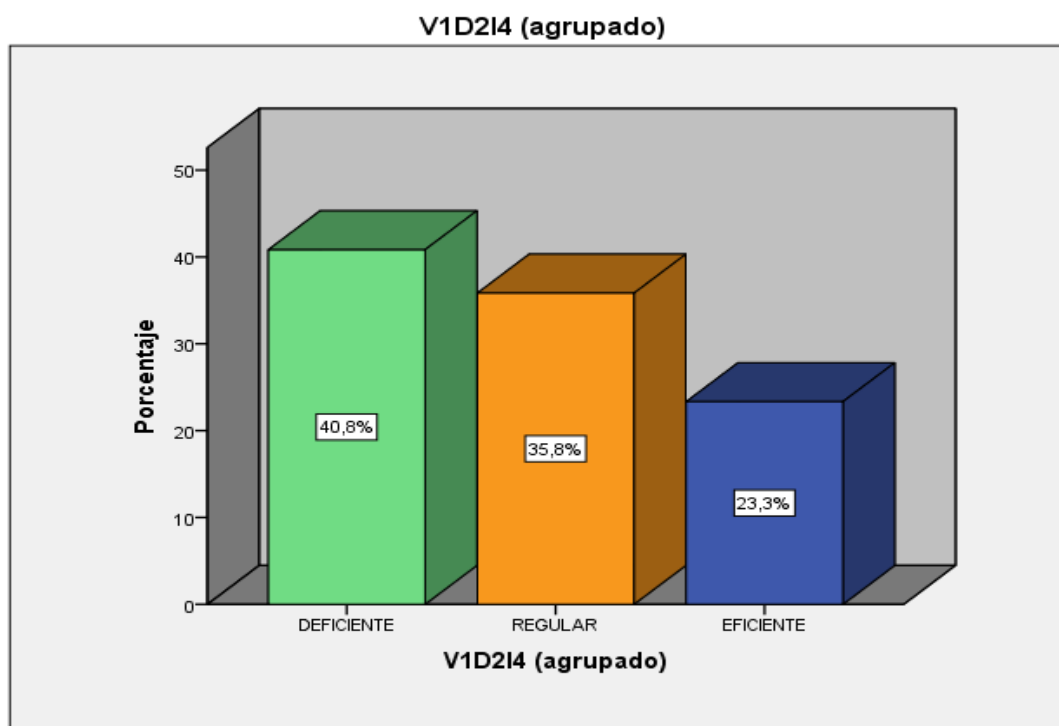


Figura 12. Niveles de V1D2I4 Monitoreo y evaluación

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 26 y figura 12 relacionadas con el cuarto indicador Monitoreo y evaluación de la segunda dimensión gestión del cambio, se observa que en los colaboradores encuestados (49) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (31.7%), asimismo, (43) de ellos muestran un nivel “Regular” (44.2%), por otro lado, (28) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (23.3%). Esto es un indicativo que en el tercer indicador de la segunda dimensión en Gestión de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Deficiente”.

Tabla 27.

Descripción de los niveles de V1D3I1 Movilización para el cambio

V1D3I1 (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Deficiente	46	38.3	38.3	38.3
Regular	39	32.5	32.5	70.8
Eficiente	35	29.2	29.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

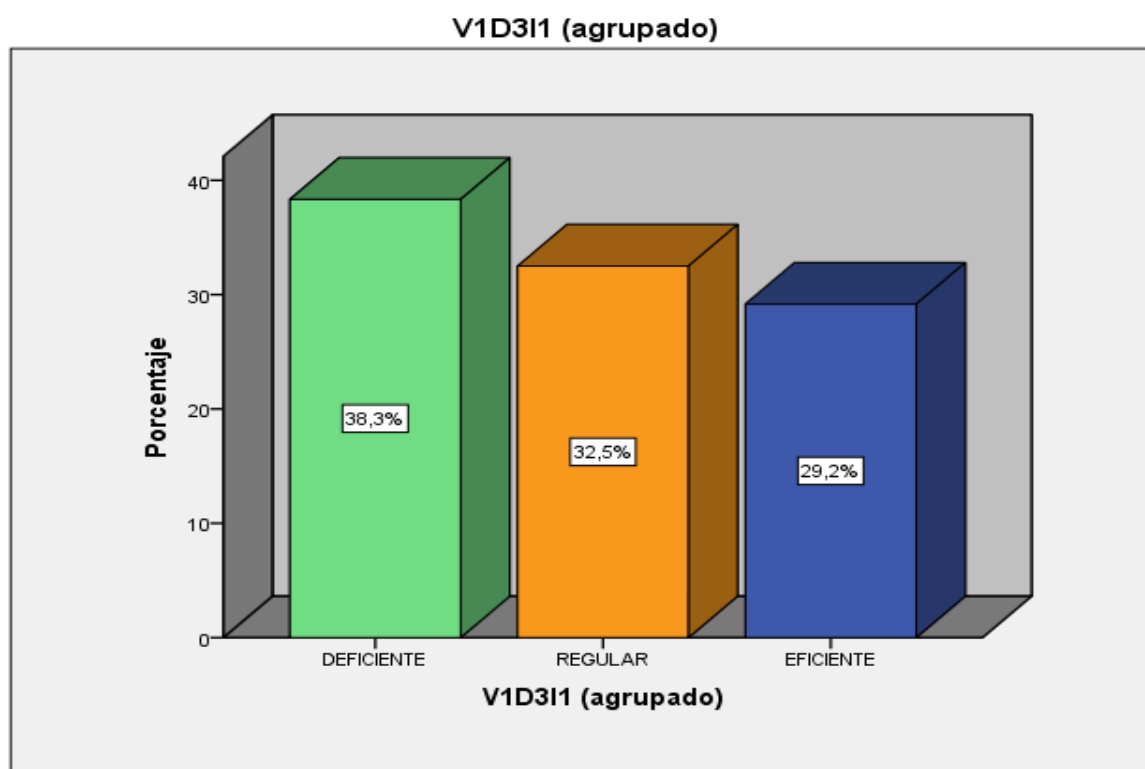


Figura 13. Niveles de V1D3I1 Prácticas de alto rendimiento

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación I

La tabla 27 y figura 13 relacionadas con el primer indicador prácticas de alto rendimiento de la tercera dimensión infraestructura organizacional, se observa que en los colaboradores encuestados (49) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (38.3%), asimismo, (39) de ellos muestran un nivel “Regular” (32.5%), por otro lado, (35) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (29.2%). Esto es un indicativo que en el primer indicador de la tercera dimensión en la Gestión de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Deficiente”.

Tabla 28.

Descripción de los niveles de V1D3I2 Apoyo a los procesos organizacionales

V1D3I2 (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	54	45.0	45.0	45.0
	Regular	30	25.0	25.0	70.0
	Eficiente	36	30.0	30.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

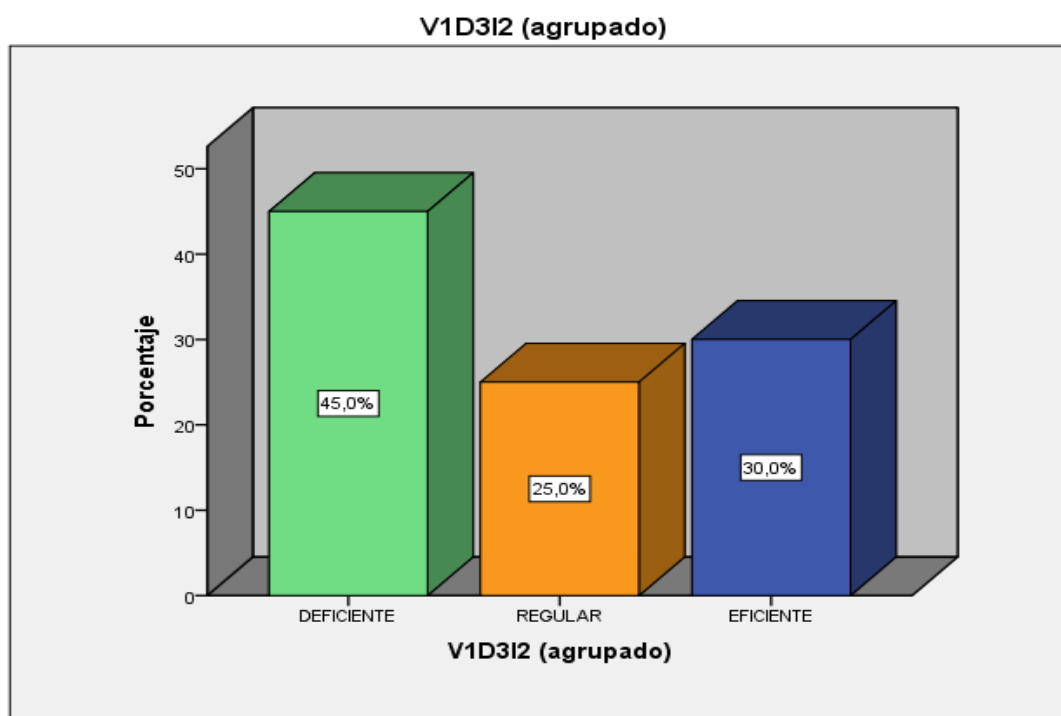


Figura 14. Niveles de V1D3I2 Procesos organizacionales

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 28 y figura 14 relacionadas con el segundo indicador Procesos organizacionales de la tercera dimensión infraestructura organizacional, se observa que en los colaboradores encuestados (54) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (45%), asimismo, (30) de ellos muestran un nivel “Regular” (25%), por otro lado, (36) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (30%). Esto es un indicativo que en el segundo indicador de la tercera dimensión de Gestion de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Deficiente”.

Tabla 29.

Descripción de los niveles de V1D4I1 Desarrollo de competencias

V1D4I1 (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Deficiente	36	30.0	30.0	30.0
Regular	58	48.3	48.3	78.3
Eficiente	26	21.7	21.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

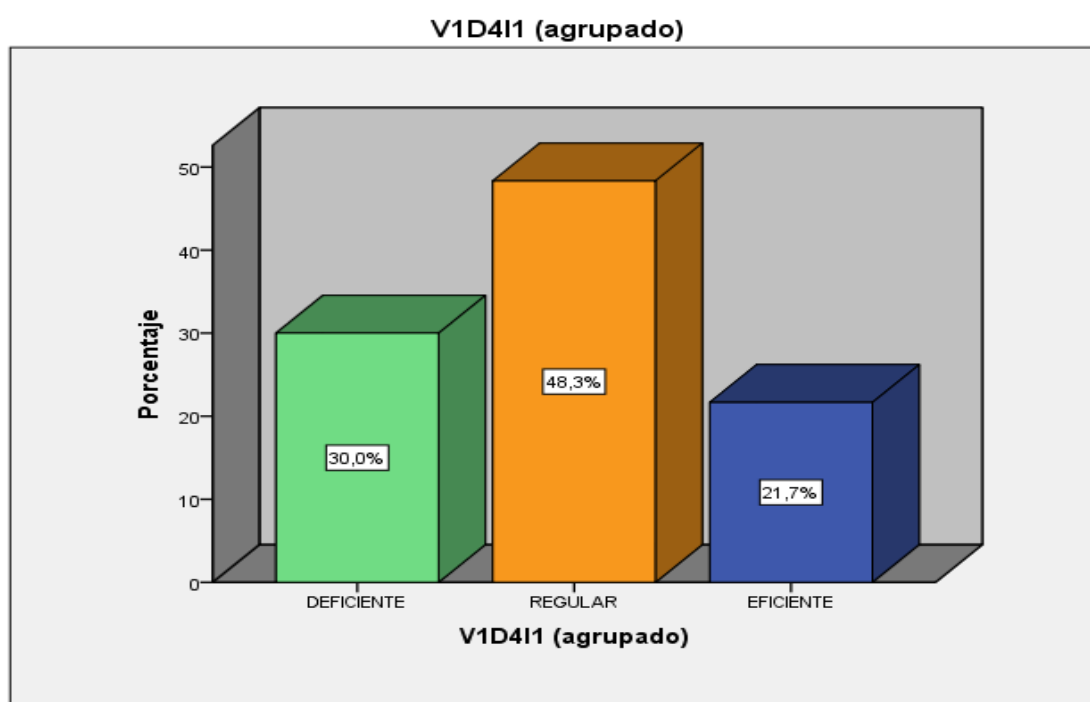


Figura 15. Niveles niveles de V1D4I1 Desarrollo de competencias

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 29 y figura 15 relacionadas con el primer indicador desarrollo de competencias de la cuarta dimensión liderazgo a las personas, se observa que en los colaboradores encuestados (36) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (30%), asimismo, (58) de ellos muestran un nivel “Regular” (48.3%), por otro lado, (26) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (21.7%). Esto es un indicativo que en el primer indicador de la cuarta dimensión de Gestión de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Regular”.

Tabla 30.

Descripción de los niveles de V1D4I2 Mejoramiento del estilo de dirección

V1D4I2 (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	41	34.2	34.2	34.2
	Regular	45	37.5	37.5	71.7
	Eficiente	34	28.3	28.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

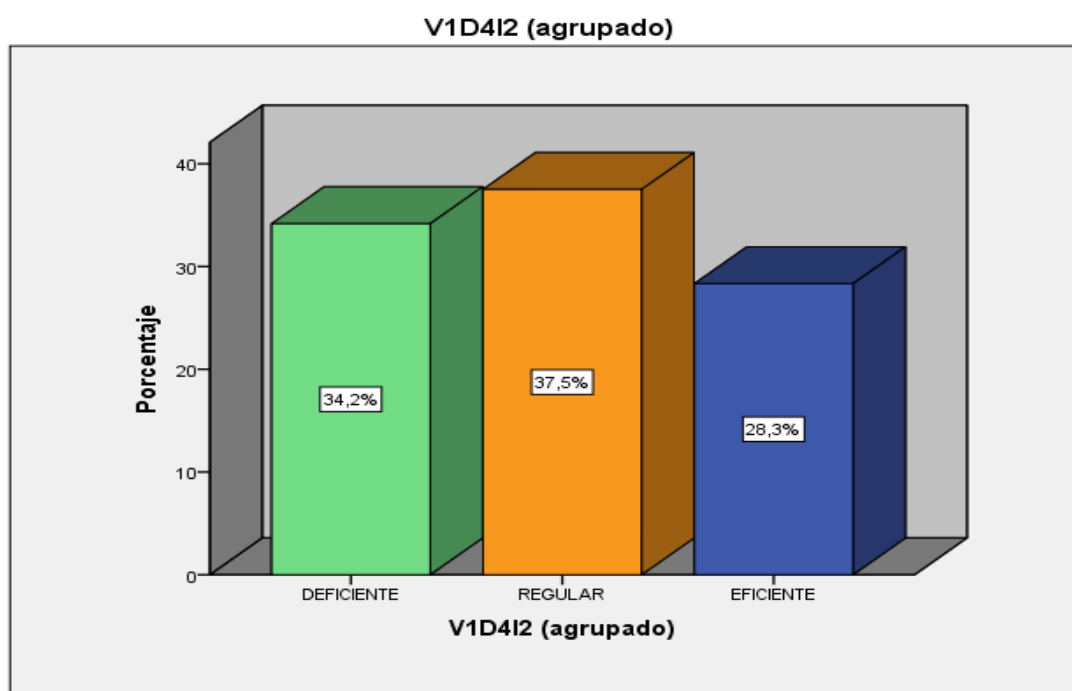


Figura 16. Niveles de V1D4I2 Mejoramiento del estilo de dirección Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 30 y figura 16 relacionadas con el segundo indicador mejoramiento del estilo de dirección de la cuarta dimensión liderazgo a las personas, se observa que en los colaboradores encuestados (41) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (34.2%), asimismo, (45) de ellos muestran un nivel “Regular” (37.5%), por otro lado, (34) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (28.3%). Esto es un indicativo que en el segundo indicador de la cuarta dimensión de Gestión de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Regular”.

Tabla 31.

Descripción de los niveles de V1D4I3 Atención a las personas

V1D4I3 (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	45	37.5	37.5	37.5
	Regular	56	46.7	46.7	84.2
	Eficiente	19	15.8	15.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

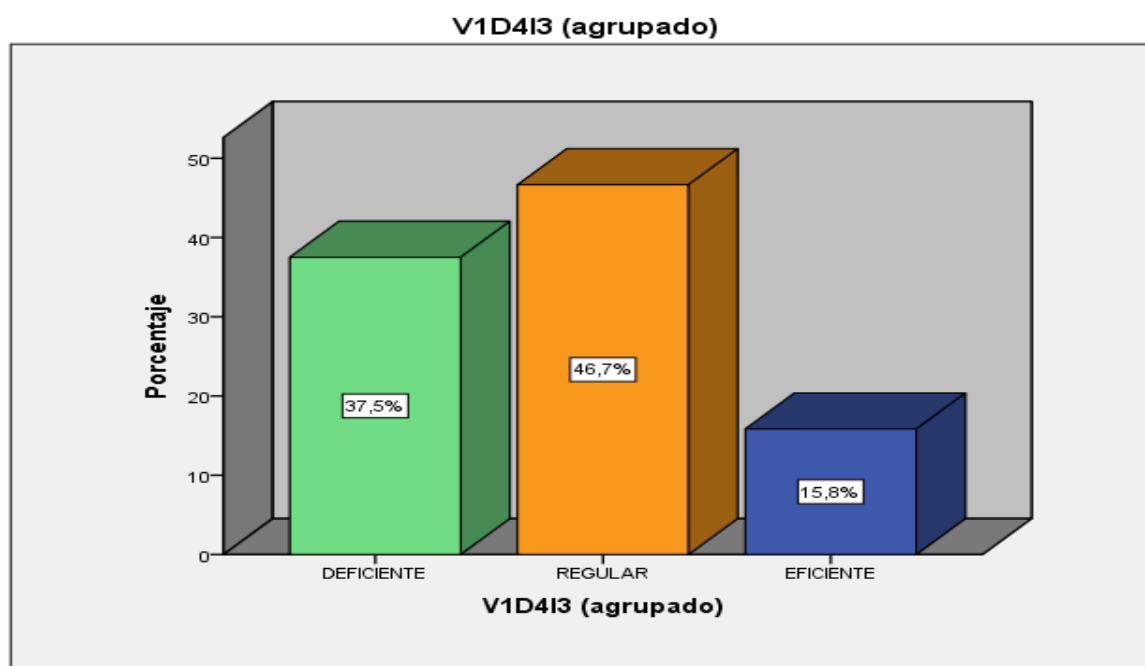


Figura 17. Niveles de V1D4I3 Atención a las personas

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

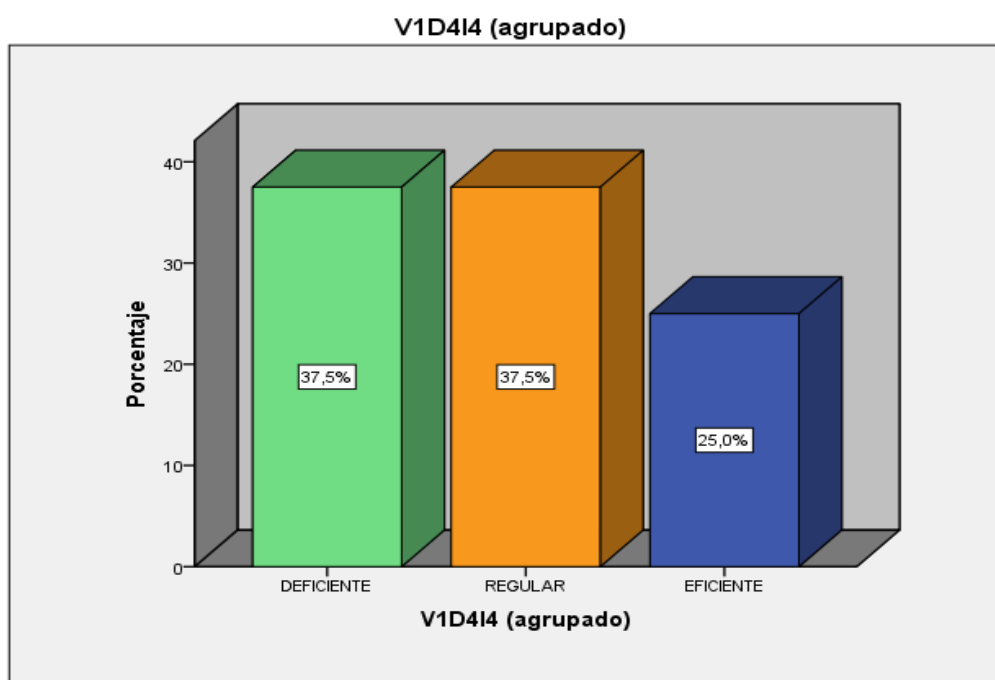
La tabla 31 y figura 17 relacionadas con el tercer indicador atención a las personas de la cuarta dimensión liderazgo a las personas, se observa que en los colaboradores encuestados (45) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (37.5%), asimismo, (56) de ellos muestran un nivel “Regular” (46.7%), por otro lado, (19) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (15.8%). Esto es un indicativo que en el tercer indicador de la cuarta dimensión de Gestión de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Regular”.

Tabla 32.

Descripción de niveles de V1D4/4 Motivación

V1D4I4 (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	45	37.5	37.5	37.5
	Regular	45	37.5	37.5	75.0
	Eficiente	30	25.0	25.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

*Figura 18. Niveles de V1D4/4 Motivación de Motivación**Fuente:* Elaborado por el Investigador**Interpretación**

La tabla 32 y figura 18 relacionadas con el cuarto indicador motivación de la cuarta dimensión liderazgo a las personas, se observa que en los colaboradores encuestados (45) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (37.5%), asimismo, (56) de ellos muestran un nivel “Regular” (46.7%), por otro lado, (19) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (15.8%). Esto es un indicativo que en el cuarto indicador de la cuarta dimensión de Gestión de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Deficiente” y “Regular”.

Tabla 33.

Descripción de niveles de V1D511 Políticas de responsabilidad social

V1D511 (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	63	52.5	52.5	52.5
	Regular	38	31.7	31.7	84.2
	Eficiente	19	15.8	15.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

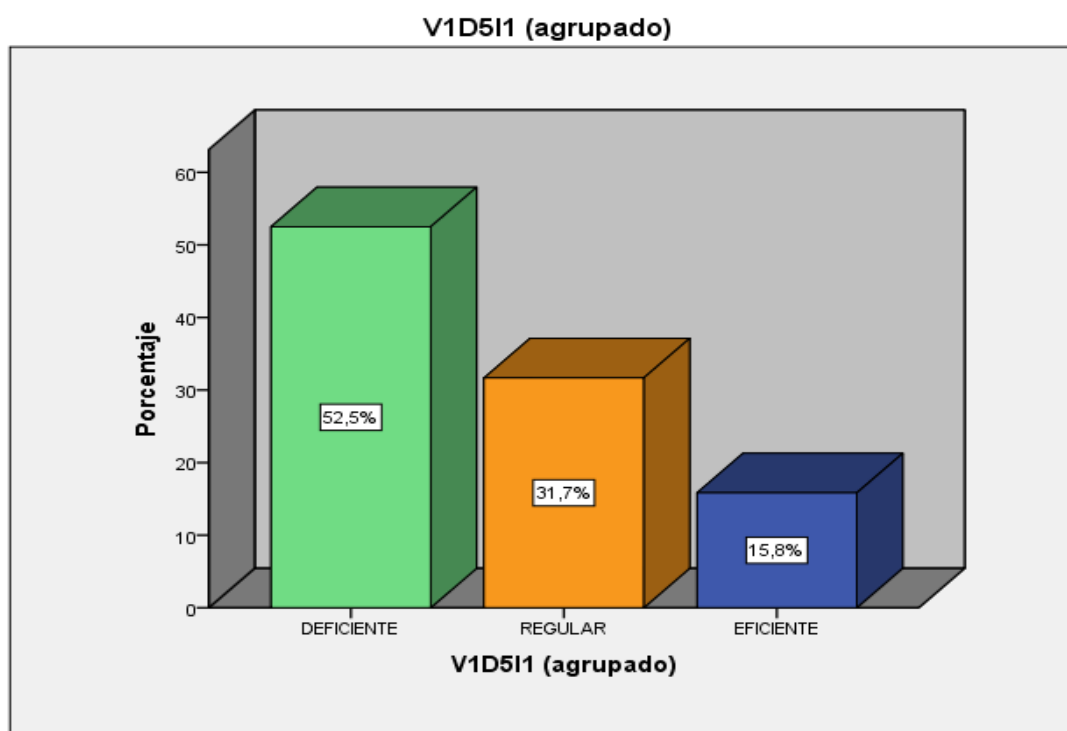


Figura 19. Niveles de de V1D511 Policas de responsabilidad social

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 33 y figura 19 relacionadas con el primer indicador Políticas de responsabilidad social de la quinta dimensión responsabilidad social, se observa que en los colaboradores encuestados (63) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (52.5%), asimismo, (38) de ellos muestran un nivel “Regular” (31.7%), por otro lado, (19) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (15.8%). Esto es un indicativo que en el primer indicador de la quinta dimensión de Gestión de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Deficiente”.

Tabla 34.

Descripción de niveles de V1D5I2 Impacto sobre trabajadores y medio ambiente

V1D5I2 (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	59	49.2	49.2	49.2
	Regular	45	37.5	37.5	86.7
	Eficiente	16	13.3	13.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

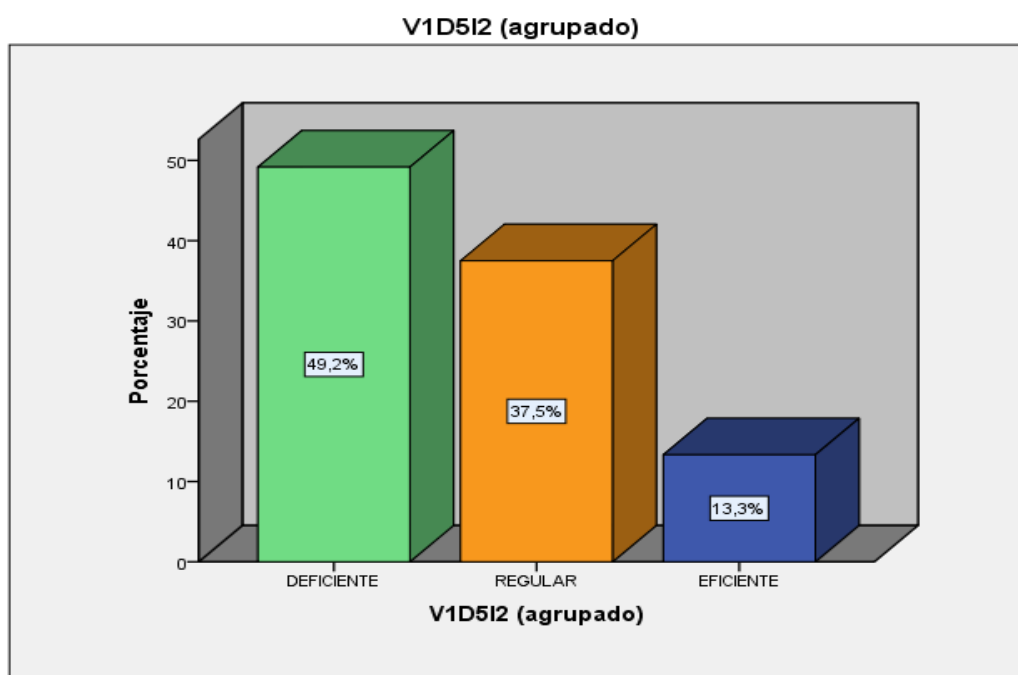


Figura 20. Niveles de V1D5I2 Impacto sobre trabajadores y medio ambiente

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 34 y figura 20 relacionadas con el segundo indicador impacto sobre trabajadores y medio ambiente de la quinta dimensión responsabilidad social, se observa que en los colaboradores encuestados (59) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (49.2%), asimismo, (45) de ellos muestran un nivel “Regular” (37.5%), por otro lado, (16) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (13.3%). Esto es un indicativo que en el quinto indicador de la quinta dimensión de Gestión de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Deficiente”.

Tabla 35.

Descripción de niveles de V1D5I3 Movilización para el cambio
V1D5I3 (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	30	25.0	25.0	25.0
	Regular	61	50.8	50.8	75.8
	Eficiente	29	24.2	24.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

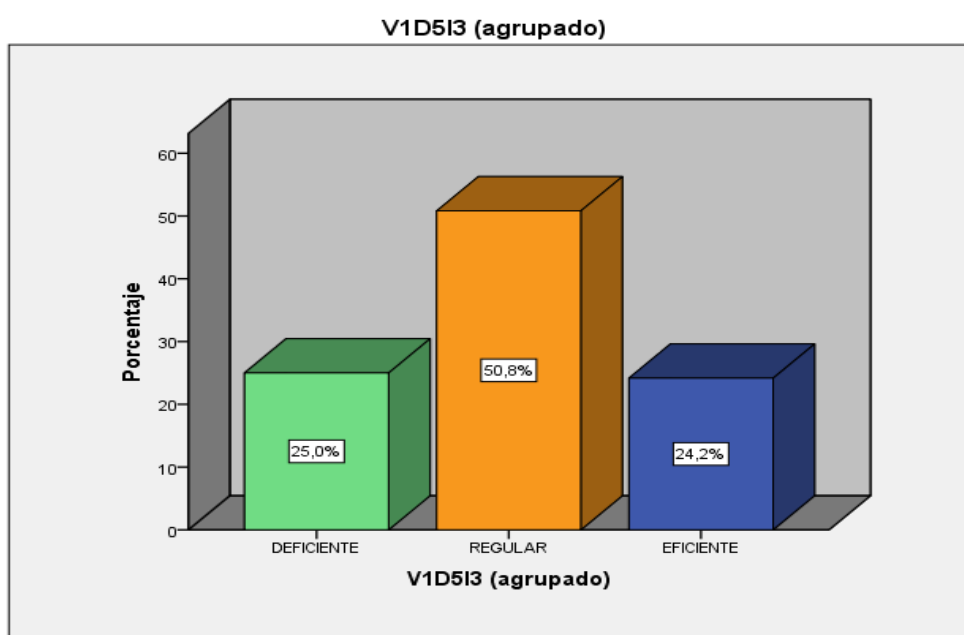


Figura 21. Niveles de V1D5I3 transparencia

Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 35 y figura 21 relacionadas con el tercer indicador transparencia de la quinta dimensión responsabilidad social, se observa que en los colaboradores encuestados (30) de ellos presenta un nivel “Deficiente” (25.5%), asimismo, (61) de ellos muestran un nivel “Regular” (50.8%), por otro lado, (29) de ellos muestran un nivel “Eficiente” (13.3%). Esto es un indicativo que en el tercer indicador de la quinta dimensión de Gestión de talento humano en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2017, predomina el nivel “Deficiente”.

IV. Discusión

Después del análisis cualitativo, en lo que respecta a la variable denominada gestión de talento humano, que involucra a proyección organizacional, gestión de cambio, infraestructura organizacional, liderazgo a las personas y responsabilidad social, se presenta los siguientes resultados: se observa que en la gran mayoría de los colaboradores (87) de ellos presenta un nivel "Regular" (72.5%). (27) colaboradores presenta un nivel "Deficiente" (22.5%) y (6) colaboradores apareciendo el nivel "Eficiente" con (5%). Esto es un indicativo que en la variable gestión de talento humano predomina el nivel "Regular" en la Dirección general de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En proyección organizacional se observa los niveles de los colaboradores encuestados (70) presenta un nivel "Regular" (58.3%), (34) muestran un nivel "Deficiente", (28.3%), (16) muestran un nivel "Eficiente" con (13.3 %). Esto es un indicativo que en la primera dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel "Regular" en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En gestión de cambio se observa los niveles de los colaboradores encuestados (62) presenta un nivel "Regular" (51.7%), (39) muestran un nivel "Deficiente", (32.5%), (19) muestran un nivel "Eficiente" con (15.8%). Esto es un indicativo que en la primera dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel "Regular" en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En infraestructura organizacional se observa los niveles de los colaboradores encuestados (70) presenta un nivel "Regular" (58.3%), (32) muestran un nivel "Deficiente", (26.7%), (18) muestran un nivel "Eficiente" con (15%). Esto es un indicativo que en la primera dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel "Regular" en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En liderazgo a las personas se observa los niveles de los colaboradores encuestados (66) presenta un nivel "Regular" (55%), (37) muestran un nivel "Deficiente", (30.8%), (17) muestran un nivel "Eficiente" con (14.2%). Esto es un

indicativo que en la primera dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Regular” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En responsabilidad social se observa los niveles de los colaboradores encuestados (71) presenta un nivel “Regular” (59.2%), (30) muestran un nivel “Deficiente”, (25%), (19) muestran un nivel “Eficiente” con (15.6 %). Esto es un indicativo que en la primera dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Regular” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el primer indicador visión y acción estratégica de la primera dimensión proyección organizacional se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (53) presenta un nivel “Deficiente” (58.3%), (39) muestran un nivel “Eficiente”, (32.5%), (28) muestran un nivel “Regular” con (23.3%). Esto es un indicativo que en la primera dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Deficiente” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el segundo indicador alineación cultural de la primera dimensión proyección organizacional se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (56) presenta un nivel “Deficiente” (46.7%), (38) muestran un nivel “Regular”, (31.7%), (26) muestran un nivel “Eficiente” con (21.7%). Esto es un indicativo que en la primera dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Deficiente” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el primer indicador necesidad compartida del cambio de la segunda dimensión gestión del cambio se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (53) presenta un nivel “Regular” (44.2%), (44) muestran un nivel “Deficiente”, (36.7%), (28) muestran un nivel “Deficiente” con (19.2%). Esto es un indicativo que en la segunda dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Regular” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el segundo indicador movilización para el cambio de la segunda dimensión gestión del cambio se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (55) presenta un nivel “Regular” (45.8%), (40) muestran un nivel “Deficiente”, (33.3%), (25) muestran un nivel “Deficiente” con (20.8%). Esto es un indicativo que en la segunda dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Regular” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el tercer indicador institucionalización de la segunda dimensión gestión del cambio se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (53) presenta un nivel “Regular” (44.2%), (38) muestran un nivel “Deficiente”, (31.7%), (29) muestran un nivel “Deficiente” con (24.2%). Esto es un indicativo que en la segunda dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Regular” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el cuarto indicador monitoreo y evaluación de la segunda dimensión gestión del cambio se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (49) presenta un nivel “Regular” (40.8%), (43) muestran un nivel “Deficiente”, (35.8%), (28) muestran un nivel “Deficiente” con (23.3%). Esto es un indicativo que en la segunda dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Regular” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el primer indicador prácticas de alto rendimiento de la tercera dimensión infraestructura organizacional se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (46) presenta un nivel “Deficiente” (38.3%), (39) muestran un nivel “Regular”, (32.5%), (35) muestran un nivel “Eficiente” con (29.2%). Esto es un indicativo que en la tercera dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Deficiente” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el segundo indicador apoyo a los procesos organizacionales de la tercera dimensión infraestructura organizacional se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (54) presenta un nivel “Deficiente” (45%), (36)

muestran un nivel “Eficiente”, (30%), (30) muestran un nivel “Regular” con (25%). Esto es un indicativo que en la tercera dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Deficiente” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el primer indicador desarrollo de competencias de la cuarta dimensión liderazgo a las personas se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (58) presenta un nivel “Regular” (40.3%), (36) muestran un nivel “Deficiente”, (30%), (26) muestran un nivel “Eficiente” con (21.7%). Esto es un indicativo que en la cuarta dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Regular” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el segundo indicador mejoramiento del estilo de dirección de la cuarta dimensión liderazgo a las personas se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (45) presenta un nivel “Regular” (37.5%), (41) muestran un nivel “Deficiente”, (34.2%), (34) muestran un nivel “Eficiente” con (28.3%). Esto es un indicativo que en la cuarta dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Regular” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el tercer indicador atención a las personas de la cuarta dimensión liderazgo a las personas se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (58) presenta un nivel “Regular” (46.7%), (45) muestran un nivel “Deficiente”, (37.5%), (19) muestran un nivel “Eficiente” con (15.8%). Esto es un indicativo que en la cuarta dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Regular” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el cuarto indicador motivación de la cuarta dimensión liderazgo a las personas se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (45) presenta un nivel “Regular” (37.5%), (45) muestran un nivel “Deficiente”, (37.5%), (30) muestran un nivel “Eficiente” con (25%). Esto es un indicativo que en la cuarta dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Regular” y “Deficiente” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del

Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el primer indicador políticas de responsabilidad social de la quinta dimensión responsabilidad social se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (63) presenta un nivel “Deficiente” (52.5%), (38) muestran un nivel “Regular”, (31.7%), (19) muestran un nivel “Eficiente” con (15.8%). Esto es un indicativo que en la cuarta dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Deficiente” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el segundo indicador impacto sobre trabajadores y medio ambiente de la quinta dimensión responsabilidad social se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (59) presenta un nivel “Deficiente” (49.2%), (45) muestran un nivel “Regular”, (37.5%), (16) muestran un nivel “Eficiente” con (13.3%). Esto es un indicativo que en la quinta dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Deficiente” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

En el tercer indicador transparencia de la quinta dimensión responsabilidad social se observa que el nivel de los colaboradores encuestados (61) presenta un nivel “Regular” (50.8%), (30) muestran un nivel “Deficiente”, (25%), (29) muestran un nivel “Eficiente” con (24.5%). Esto es un indicativo que en la quinta dimensión de la variable gestión de talento humano predomina el nivel “Deficiente” en la dirección general de concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2017.

V. Conclusiones

- Primera:** Las características en el nivel de desarrollo de los colaboradores de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones es “Regular” por que el (72.5 %) presenta un nivel “Regular”, en orden de proporción se observo que (22.5%) presenta un nivel “Deficiente” y el (5%) presenta un nivel “Eficiente”
- Segunda:** Las características en los niveles de desarrollo de los colaboradores de gestión de talento humano en la dimensión proyección organizacional de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones es “Regular”, porque (58.3%) presenta un nivel es “Regular”, en orden de proporción se observo que (28.3%) presenta un nivel “Deficiente” y el (13.3%) presenta un nivel “Eficiente”.
- Tercera:** Las características en los niveles de desarrollo de los colaboradores de gestión de talento humano en la dimensión gestión de cambio de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones es “Regular”, porque (51.7%) presenta un nivel es “Regular”, en orden de proporción se observo que (32.5%) presenta un nivel “Deficiente” y el (15.8%) presenta un nivel “Eficiente”.
- Cuarta:** Las características en los niveles de desarrollo de los colaboradores de gestión de talento humano en la dimensión infraestructura organizacional de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones es “Regular”, porque (58.3%) presenta un nivel es “Regular”, en orden de proporción se observo que (26.7%) presenta un nivel “Deficiente” y el (15%) presenta un nivel “Eficiente”.
- Quinta:** Las características en los niveles de desarrollo de los colaboradores de gestión de talento humano en la dimensión liderazgo a las personas de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones es “Regular”, porque

(55%) presenta un nivel es “Regular”, en orden de proporción se observo que (30.8%) presenta un nivel “Deficiente” y el (14.2%) presenta un nivel “Eficiente”.

Sexta: Las características en los niveles de desarrollo de los colaboradores de gestión de talento humano en la dimensión proyección organizacional de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones es “Regular”, porque (52.2%) presenta un nivel es “Regular”, en orden de proporción se observo que (25%) presenta un nivel “Deficiente” y el (15.8%) presenta un nivel “Eficiente”.

VI. Recomendaciones

- Primero:** La Dirección General de Concesiones en Comunicaciones debe desarrollar capacitaciones en conocimientos y manejo de personal, desarrollar talleres de integración para una mejor comunicación para lograr una buena formación de capital humano con la finalidad contribuir al desarrollo integral de nuestro país.
- Segundo:** La proyección organizacional de la gestión de talento humano, Dirección debe desarrollar una mejor organización para lograr una buena formación de capital humano con la finalidad contribuir al desarrollo integral de nuestro país.
- Tercero:** En la gestión de cambio de la gestión de talento humano se debe difundir y llevar a cabo actividades para desarrollar conocimientos y habilidades necesarias para implementar cualquier cambio que se esté por realizar.
- Cuarto:** La estructura organizacional de la gestión de talento humano se debe integrar a los colaboradores, que pongan de manifiesto sus habilidades interpersonales y actitudes para relacionarse y conformar un equipo de trabajo eficaz.
- Quinto:** El liderazgo a las personas en la gestión de talento humano ser más empáticos con los colaboradores, prestar atención en sus actividades diarias motivándolos a seguir mejorando, reconocer sus logros alcanzados
- Sexto:** Responsabilidad social en la gestión de talento humano deben adoptar estrategias para organizarse y cumplir con los objetivos trazados

VII. Referencias bibliográficas

- Acosta Guzmán, J. A. (2016). La selección del talento humano y el aprendizaje empresarial.
- Albán (2016). Modelo de Gestión del talento humano para mejorar el desempeño el desempeño laboral en la empresa “servicont” del cantón baños de agua santa.
- Arambulet (2014). Diseño de un modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de calidad de empresas de manufacturas y servicio.
- Cardona, R. A. (2013, January). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. In Forum Doctoral (No. 4, pp. 113-147).
- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista universidad EAFIT, 36(119), 63-71.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6.º ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Maracillo (2014). Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos descentralizados del sur de Manabi.
- Medina (2016). Modelo de gestión de talento humano para mejorar el servicio al cliente de la empresa Automotores Carlos Larrea t. Cia. Ltda.
- Porter, M. E. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.
- Radrigán R, Mario H, Dávila R, Ana María, & Penaglia V, Francesco E. (2012). Management and Leadership in Social Entrepreneurship: The case of Chilean Nonprofit Sector. Polis (Santiago), 11(32), 141-165. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682012000200009>
- Tapia Hernández, E. (2015). Recursos humanos, competitividad y productividad.

VIII. Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Gestión de talento humano en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Autor: Ana Beatriz Velásquez La Rosa

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
			Variable 1: Gestión de Talento humano				
Problema General:	Objetivo general:	Hipótesis general:	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escal de medición	Niveles o rangos
<p>¿Cuáles son las características en el nivel de desarrollo en la gestión de talento humano en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Cuáles son las características en los niveles de desarrollo en proyección organizacional en la gestión del talento en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017?</p> <p>¿Cuáles son las características en los niveles de desarrollo en gestión de cambio en la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017?</p> <p>¿Cuáles son las características en los niveles de desarrollo en la gestión de cambio en la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017.</p> <p>Describir cual es el nivel de desarrollo en la gestión de cambio de la</p>	<p>Describir que aspecto de la gestión de talento humano es la más desarrollada en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 271.</p> <p>Objetivo específicos:</p> <p>Describir cual es el nivel de desarrollo en proyección organizacional de la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017.</p> <p>Describir cual es el nivel de desarrollo en gestión de cambio de la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017.</p> <p>Describir cual es el nivel de desarrollo en organizacional de la gestión de cambio de la</p>	<p>Hipótesis específicas:</p>	<p>1. Proyección Organizacional</p> <p>2. Gestión de cambio.</p> <p>3. Infraestructura organizacional.</p> <p>4. Liderazgo de las personas.</p> <p>5. Responsabilidad social.</p>	<p>Visión y acción estratégica. Alineación cultural</p> <p>Necesidad compartida del cambio. Movilización para el cambio. Institucionalización monitoreo y evaluación.</p> <p>Prácticas de alto rendimiento. Apoyo a procesos organizacionales.</p> <p>Desarrollo de competencias. Mejoramiento del estilo de dirección. Atención a las personas. Motivación.</p> <p>Políticas de responsabilidad social.</p>	<p>(Ítem 1, ítem 2, ítem 3, ítem 4, ítem 5, ítem 6, ítem 7, ítem 8)</p> <p>(Ítem 9, ítem 10, ítem 11, ítem 12, ítem 13, ítem 14, ítem 15, ítem 16)</p> <p>(Ítem 17, ítem 18, ítem 19, ítem 20, ítem 21, ítem 22, ítem 23, ítem 24)</p> <p>(ítem 25, ítem 26, ítem 27, ítem 28, ítem 29, ítem 30,</p>	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi Nunca</p> <p>3. A veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. siempre</p>	<p>Bueno: 30-41 Regular: 19,30 Malo: 8,19</p> <p>Bueno: 30-41 Regular: 19,30 Malo: 8,19</p> <p>Bueno: 30-41 Regular: 19,30 Malo: 8,19</p> <p>Bueno: 30-41 Regular: 19,30 Malo: 8,19</p> <p>Bueno: 30-41 Regular: 19,30 Malo: 8,19</p>

<p>infraestructura organizacional en la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017?</p> <p>¿Cuáles son las características en los niveles de desarrollo en liderazgo de las personas en la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017?</p> <p>¿Cuáles son las características en los niveles de desarrollo en Apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social en la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017?</p>	<p>gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017.</p> <p>Describir cual es el nivel de desarrollo del liderazgo de las personas de la gestión de cambio de la gestión del talento humano en la Dirección General de Concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2017.</p> <p>Describir cual es el nivel de desarrollo en apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la gestión de talento humano en la Dirección General de Concesiones en comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima2017.</p>			<p>Impacto sobre trabajadores y medio ambiente. Transparencia</p>	<p>ítem, 31, ítem 32.) (Ítem 33, ítem 34, ítem 35, ítem, 36. Ítem 37, ítem 38 ítem 39, ítem 40)</p>		
--	--	--	--	---	--	--	--

Anexo 3. Certificado de validez


CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Proyección organizacional							
1	¿participa en la definición de las estrategias de la Dirección General?	✓		✓		✓		
2	¿Identifica e interviene en los problemas clave para la estrategia de la Dirección General?	✓		✓		✓		
3	¿Crea procesos y programas para vincular las estrategias de recursos humanos con el logro de la estrategia en la Dirección General?	✓		✓		✓		
4	¿Garantiza que la estrategia de recursos humanos concuerden con la estrategia de tramites de la Dirección General?	✓		✓		✓		
5	¿Asegura que las prácticas de RH están alineadas con la cultura deseada?	✓		✓		✓		
6	¿Alienta a los colaboradores a actuar consistentemente con la cultura deseada?	✓		✓		✓		
7	¿Identifica la cultura necesaria para cumplir con la estrategia de la Dirección General?	✓		✓		✓		
8	¿Estructura la cultura de forma tal que motiva a los colaboradores?	✓		✓		✓		
	Gestión de cambio	Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿Participa en la identificación de las necesidades de cambio?	✓		✓		✓		
10	¿Formula estrategias para asegurar que los colaboradores tengan credibilidad en los procesos de cambio?	✓		✓		✓		
11	¿Participa en la selección y formulación de agentes de cambio?	✓		✓		✓		
12	¿Efectúa actividades para que la alta dirección se comprometa con el cambio?	✓		✓		✓		
13	¿Lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para implementar el cambio?	✓		✓		✓		
14	¿Define e implementa estrategias de comunicación para los procesos de cambio?	✓		✓		✓		
15	¿Diseña metodologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio?	✓		✓		✓		
16	¿Participa en la evaluación de los procesos de cambio de la Dirección General?	✓		✓		✓		
	Infraestructura organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
17	¿Participa en procesos de reestructuración organizacional?	✓		✓		✓		
18	¿Facilita la integración entre diferentes funciones de la Dirección General?	✓		✓		✓		
19	¿Explora métodos alternativos para la organización y realización del trabajo?	✓		✓		✓		
20	¿Mide los resultados del área de RH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad)?	✓		✓		✓		
21	¿Normalmente la Dirección General atrae, promociona, retiene y despide a las personas apropiadas?	✓		✓		✓		
22	¿Normalmente ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la Dirección General?	✓		✓		✓		
23	¿Normalmente facilita el establecimiento de estándares de desempeño, su sistema de medición y los procesos de retroalimentación?	✓		✓		✓		
24	¿Diseña sistemas de compensación basados en el desempeño?	✓		✓		✓		

	Liderazgo de las personas	Si	No	Si	No	Si	No	
25	¿Entrena a los Coordinadores para que se relacionen apropiadamente con los colaboradores?	✓		✓		✓		
26	¿Se preocupa por suministrar a los colaboradores de la Dirección General los recursos y medios apropiados para las exigencias que de ellos se demandan?	✓		✓		✓		
27	¿Establece estrategias y actividades para que los colaboradores además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo?	✓		✓		✓		
28	¿Se encarga de que en la Dirección General a todas las personas se les comunique lo que se espera de ellas en el trabajo?	✓		✓		✓		
29	¿Define políticas sobre estímulos y reconocimiento y vela por que se cumplan?	✓		✓		✓		
30	¿Crea un ambiente donde los colaboradores tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse?	✓		✓		✓		
31	¿Vela porque los colaboradores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la Dirección General?	✓		✓		✓		
32	¿Establece los mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los colaboradores?	✓		✓		✓		
	Responsabilidad social	Si	No	Si	No	Si	No	
33	¿Comunica a los colaboradores y partes interesadas los compromisos de responsabilidad social de la empresa?	✓		✓		✓		
34	¿Involucra a los colaboradores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social?	✓		✓		✓		
35	¿Vela por la oportunidad, conveniencia y efectividad de la responsabilidad social de la empresa?	✓		✓		✓		
36	¿Vela porque se cumplan todas las normas relacionadas con los colaboradores?	✓		✓		✓		
37	¿Participa en la formulación y cumplimiento del código de ética de la Dirección General?	✓		✓		✓		
38	¿Apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia el medio ambiente?	✓		✓		✓		
39	¿Vela por la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés de la Dirección General?	✓		✓		✓		
40	¿Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la Dirección General?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Flores Sotelo Willyan Sebastian DNI: 06175729

Especialidad del validador: Gestión de recursos humanos / Economía

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

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

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Proyección organizacional							
1	¿participa en la definición de las estrategias de la Dirección General?	✓		✓		✓		
2	¿Identifica e interviene en los problemas clave para la estrategia de la Dirección General?	✓		✓		✓		
3	¿Crea procesos y programas para vincular las estrategias de recursos humanos con el logro de la estrategia en la Dirección General?	✓		✓		✓		
4	¿Garantiza que la estrategia de recursos humanos concuerden con la estrategia de tramites de la Dirección General?	✓		✓		✓		
5	¿Asegura que las prácticas de RH están alineadas con la cultura deseada?	✓		✓		✓		
6	¿Alienta a los colaboradores a actuar consistentemente con la cultura deseada?	✓		✓		✓		
7	¿Identifica la cultura necesaria para cumplir con la estrategia de la Dirección General?	✓		✓		✓		
8	¿Estructura la cultura de forma tal que motiva a los colaboradores?	✓		✓		✓		
	Gestión de cambio	Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿Participa en la identificación de las necesidades de cambio?	✓		✓		✓		
10	¿Formula estrategias para asegurar que los colaboradores tengan credibilidad en los procesos de cambio?	✓		✓		✓		
11	¿Participa en la selección y formulación de agentes de cambio?	✓		✓		✓		
12	¿Efectúa actividades para que la alta dirección se comprometa con el cambio?	✓		✓		✓		
13	¿Lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para implementar el cambio?	✓		✓		✓		
14	¿Define e implementa estrategias de comunicación para los procesos de cambio?	✓		✓		✓		
15	¿Diseña metodologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio?	✓		✓		✓		
16	¿Participa en la evaluación de los procesos de cambio de la Dirección General?	✓		✓		✓		
	Infraestructura organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
17	¿Participa en procesos de reestructuración organizacional?	✓		✓		✓		
18	¿Facilita la integración entre diferentes funciones de la Dirección General?	✓		✓		✓		
19	¿Explora métodos alternativos para la organización y realización del trabajo?	✓		✓		✓		
20	¿Mide los resultados del área de RH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad)?	✓		✓		✓		
21	¿Normalmente la Dirección General atrae, promociona, retiene y despide a las personas apropiadas?	✓		✓		✓		
22	¿Normalmente ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la Dirección General?	✓		✓		✓		
23	¿Normalmente facilita el establecimiento de estándares de desempeño, su sistema de medición y los procesos de retroalimentación?	✓		✓		✓		
24	¿Diseña sistemas de compensación basados en el desempeño?	✓		✓		✓		

	Liderazgo de las personas	Si	No	Si	No	Si	No	
25	¿Entrena a los Coordinadores para que se relacionen apropiadamente con los colaboradores?	✓		✓		✓		
26	¿Se preocupa por suministrar a los colaboradores de la Dirección General los recursos y medios apropiados para las exigencias que de ellos se demandan?	✓		✓		✓		
27	¿Establece estrategias y actividades para que los colaboradores además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo?	✓		✓		✓		
28	¿Se encarga de que en la Dirección General a todas las personas se les comunique lo que se espera de ellas en el trabajo?	✓		✓		✓		
29	¿Define políticas sobre estímulos y reconocimiento y vela por que se cumplan?	✓		✓		✓		
30	¿Crea un ambiente donde los colaboradores tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse?	✓		✓		✓		
31	¿Vela porque los colaboradores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la Dirección General?	✓		✓		✓		
32	¿Establece los mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los colaboradores?	✓		✓		✓		
	Responsabilidad social	Si	No	Si	No	Si	No	
33	¿Comunica a los colaboradores y partes interesadas los compromisos de responsabilidad social de la empresa?	✓		✓		✓		
34	¿Involucra a los colaboradores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social?	✓		✓		✓		
35	¿Vela por la oportunidad, conveniencia y efectividad de la responsabilidad social de la empresa?	✓		✓		✓		
36	¿Vela porque se cumplan todas las normas relacionadas con los colaboradores?	✓		✓		✓		
37	¿Participa en la formulación y cumplimiento del código de ética de la Dirección General?	✓		✓		✓		
38	¿Apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia el medio ambiente?	✓		✓		✓		
39	¿Vela por la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés de la Dirección General?	✓		✓		✓		
40	¿Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la Dirección General?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Garay Glibardi César Amador DNI: 06408163

Especialidad del validador: Magister en Administración

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

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

.....de.....del 20.....


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Proyección organizacional							
1	¿participa en la definición de las estrategias de la Dirección General?	✓		✓		✓		
2	¿Identifica e interviene en los problemas clave para la estrategia de la Dirección General?	✓		✓		✓		
3	¿Crea procesos y programas para vincular las estrategias de recursos humanos con el logro de la estrategia en la Dirección General?	✓		✓		✓		
4	¿Garantiza que la estrategia de recursos humanos concuerden con la estrategia de tramites de la Dirección General?	✓		✓		✓		
5	¿Asegura que las prácticas de RH están alineadas con la cultura deseada?	✓		✓		✓		
6	¿Alienta a los colaboradores a actuar consistentemente con la cultura deseada?	✓		✓		✓		
7	¿Identifica la cultura necesaria para cumplir con la estrategia de la Dirección General?	✓		✓		✓		
8	¿Estructura la cultura de forma tal que motiva a los colaboradores?	✓		✓		✓		
	Gestión de cambio	Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿Participa en la identificación de las necesidades de cambio?	✓		✓		✓		
10	¿Formula estrategias para asegurar que los colaboradores tengan credibilidad en los procesos de cambio?	✓		✓		✓		
11	¿Participa en la selección y formulación de agentes de cambio?	✓		✓		✓		
12	¿Efectúa actividades para que la alta dirección se comprometa con el cambio?	✓		✓		✓		
13	¿Lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para implementar el cambio?	✓		✓		✓		
14	¿Define e implementa estrategias de comunicación para los procesos de cambio?	✓		✓		✓		
15	¿Diseña metodologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio?	✓		✓		✓		
16	¿Participa en la evaluación de los procesos de cambio de la Dirección General?	✓		✓		✓		
	Infraestructura organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
17	¿Participa en procesos de reestructuración organizacional?	✓		✓		✓		
18	¿Facilita la integración entre diferentes funciones de la Dirección General?	✓		✓		✓		
19	¿Explora métodos alternativos para la organización y realización del trabajo?	✓		✓		✓		
20	¿Mide los resultados del área de RH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad)?	✓		✓		✓		
21	¿Normalmente la Dirección General atrae, promociona, retiene y despide a las personas apropiadas?	✓		✓		✓		
22	¿Normalmente ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la Dirección General?	✓		✓		✓		
23	¿Normalmente facilita el establecimiento de estándares de desempeño, su sistema de medición y los procesos de retroalimentación?	✓		✓		✓		
24	¿Diseña sistemas de compensación basados en el desempeño?	✓		✓		✓		

	Liderazgo de las personas	Si	No	Si	No	Si	No	
25	¿Entrena a los Coordinadores para que se relacionen apropiadamente con los colaboradores?	✓		✓		✓		
26	¿Se preocupa por suministrar a los colaboradores de la Dirección General los recursos y medios apropiados para las exigencias que de ellos se demandan?	✓		✓		✓		
27	¿Establece estrategias y actividades para que los colaboradores además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo?	✓		✓		✓		
28	¿Se encarga de que en la Dirección General a todas las personas se les comunique lo que se espera de ellas en el trabajo?	✓		✓		✓		
29	¿Define políticas sobre estímulos y reconocimiento y vela por que se cumplan?	✓		✓		✓		
30	¿Crea un ambiente donde los colaboradores tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse?	✓		✓		✓		
31	¿Vela porque los colaboradores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la Dirección General?	✓		✓		✓		
32	¿Establece los mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los colaboradores?	✓		✓		✓		
	Responsabilidad social	Si	No	Si	No	Si	No	
33	¿Comunica a los colaboradores y partes interesadas los compromisos de responsabilidad social de la empresa?	✓		✓		✓		
34	¿Involucra a los colaboradores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social?	✓		✓		✓		
35	¿Vela por la oportunidad, conveniencia y efectividad de la responsabilidad social de la empresa?	✓		✓		✓		
36	¿Vela porque se cumplan todas las normas relacionadas con los colaboradores?	✓		✓		✓		
37	¿Participa en la formulación y cumplimiento del código de ética de la Dirección General?	✓		✓		✓		
38	¿Apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia el medio ambiente?	✓		✓		✓		
39	¿Vela por la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés de la Dirección General?	✓		✓		✓		
40	¿Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la Dirección General?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Gallardo Morales Santiago DNI: 25514954

Especialidad del validador: Mg. Docencia e Investigaciones Universitarias

.....de.....del 20.....

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

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



Firma del Experto Informante.