



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión del talento humano en el comportamiento  
organizacional de los trabajadores de la Municipalidad  
Distrital de Comas, periodo 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

**Br. Ricardo Del Pino Enríquez**

**ASESOR:**

**Dr. Luis Alberto Núñez Lira**

**SECCIÓN**

**Ciencias empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión del talento humano**

**PERÚ- 2017**

**Página del Jurado**

**Dra. Gladys Elisa Sánchez Huapaya**

Presidenta

**Dra. Yolanda Soria Pérez**

Secretaria

**Dr. Luis Alberto Núñez Lira**

Vocal

### **Dedicatoria**

A mi familia, que es mi razón de vivir y motivo para mi superación.

### **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo, que me brindó la oportunidad para superarme profesionalmente. Un agradecimiento especial a mis queridos tíos Guillermo Prado y Fidencio Enríquez quienes me acogieron y orientaron en los inicios de mi formación. Al Sub Gerente de Recursos humanos de la Municipalidad de Comas por viabilizar la presente investigación.

## **Declaración de autenticidad**

Yo, Ricardo Del Pino Enríquez, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de comas, periodo – 2017”, presentada, en 96 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 04 de junio de 2017

---

Ricardo Del Pino Enríquez  
DNI: 10746039

## Presentación

Señores miembros del jurado

De conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, dejo a vuestra disposición la revisión y evaluación del presente trabajo de tesis titulado: “Gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de comas, periodo 2017”, realizado para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública, el cual espero sea un referente para otros.

El presente estudio consta de siete capítulos: introducción, marco metodológico, resultados, discusión de los resultados, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y apéndices.

Quedo a la espera de las sugerencias que tengan a bien realizar para mejorar mi trabajo.

## Índice de contenido

	Pág.
Página de jurados	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Declaración de autenticidad	V
Presentación	VI
Índice	VII
Lista de tablas	IX
Lista de figuras	X
Resumen	XI
Abstract	XII
<b>I. Introducción</b>	
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	21
1.3 Justificación	39
1.4 Realidad Problemática	42
1.5 Problema	42
1.6 Hipótesis	43
1.7 Objetivos	43
<b>II. Marco Metodológico</b>	45
2.1 Variables	45
2.2 Operacionalización de la Variable	46
2.3 Metodología	48
2.4 Tipos de Estudio	48
2.5 Diseño	48
2.6 Población, muestra y muestreo	49
2.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	50
2.8 Método de análisis e interpretación de datos	53
2.9 Aspectos éticos	54
<b>III. Resultados</b>	55
<b>IV. Discusión</b>	65
<b>V. Conclusiones</b>	69

<b>VI. Recomendaciones</b>	71
<b>VII. Referencias Bibliográficas</b>	73
<b>ANEXOS</b>	
Anexo1: Artículo	
Anexo 2: Matriz de consistencia	
Anexo 3: instrumentos de evaluación	
Anexo 4: Análisis de confiabilidad	
Anexo 5: Base de datos de la prueba piloto	
Anexo 6: Base de datos de la muestra	
Anexo 7: Certificados de validez de contenido de los instrumentos	

## Lista de Tablas

Tabla 1: Enfoque del talento humano	29
Tabla 2: Matriz operacional	47
Tabla 3: Jurados expertos	52
Tabla 4: Interpretación del coeficiente de confiabilidad	52
Tabla 5: Analisis de confiabilidad del instrumento talento humano	53
Tabla 6: Analisis de confiabilidad del comportamiento organizacional	53
Tabla 7: Niveles de la gestión del talento humano	56
Tabla 8: Niveles de la gestión del talento humano por dimensiones	57
Tabla 9: Niveles de comportamiento organizacional	58
Tabla 10: Niveles del comportamiento organizacional por dimensiones	58
Tabla 11: Información de ajuste de los modelos	60
Tabla 12: Pseudo R cuadrado	60
Tabla 13: Información de ajuste de los modelos	61
Tabla 14: Pseudo R cuadrado	61
Tabla 15: Información de ajuste de los modelos	62
Tabla 16: Pseudo R cuadrado	62
Tabla 17: Información de ajuste de los modelos	63
Tabla 18: Pseudo R cuadrado	64

## Lista de Figuras

Figura 1: Talentos dotadas de competencias	23
Figura 2: El nuevo formato de la ARH.	26
Figura 3: Muestra	50
Figura 4: Niveles de la gestión del talento humano	56
Figura 5: Niveles de la gestión del talento humano por dimensiones	57
Figura 6: Niveles de comportamiento organizacional	58
Figura 7: Niveles de comportamiento organizacional por dimensiones	59

## Resumen

El objetivo del trabajo de investigación *Gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017*, fue determinar la influencia de la gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el año 2017. Se desarrolló desde el enfoque cuantitativo, como un estudio de tipo básico y bajo un diseño no experimental del nivel explicativo causal de corte transversal en una muestra de 293 trabajadores.

Los resultados obtenidos de la encuesta, de acuerdo con los instrumentos estadísticos empleados el pseudo cuadrado de Nagelkerke, arrojaron que la gestión de talento humano influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, en un porcentaje del 55,6%. Finalmente, se mencionan las conclusiones y recomendaciones para profundizar el desarrollo de la gestión talento humano en la Municipalidad de Comas.

**Palabras clave:** gestión del talento humano, comportamiento organizacional, la motivación, la comunicación, las relaciones interpersonales.

## **Abstract**

The objective of the research works Human talent management in the organizational behavior of the workers of the District Municipality of Comas, period 2017, was to determine the influence of the management of human talent on the organizational behavior of the workers of the District Municipality of Comas in the year 2017. It was developed from the quantitative approach, as a basic study and under a non-experimental design of the explanatory causal level of cross-section in a sample of 293 workers.

The results obtained from the survey, according to the statistical instruments used by Nagelkerke's pseudo-square, showed that the management of human talent influences the organizational behavior of the workers of the District Municipality of Comas in the period 2017, in a percentage of 55.6%. Finally, conclusions and recommendations are mentioned to deepen the development of human talent management in the Municipality of Comas.

Keywords: human talent management, organizational behavior, motivation, communication, interpersonal relationships.

## **I. Introducción**

## 1.1. Antecedentes

### 1.1.1 Antecedentes Internacionales

Barrera (2013), en su tesis de maestría realizada en la Universidad Técnica de Ambato, E. *Instrumentos de evaluación para la gestión del talento humano del Colegio Nacional Gustavo Eguez*, realiza la investigación cuantitativa teniendo como población la cantidad de 232 personas y la muestra de 57 estudiantes y tiene como objetivo general estudiar los procesos de evaluación que utiliza el Colegio Gustavo Eguez en la Gestión del Talento Humano, para lograr un desempeño eficiente y eficaz. En los resultados estadísticos se evidencia que el porcentaje del 50% está objetivamente señalando que nunca se ha realizado procesos de evaluación del desempeño al personal a nivel interno para medir la gestión del talento humano. También se observa que no da la importancia que amerita la capacitación de cada individuo, que no mira como una inversión al futuro. La investigación concluye que la autoridad educativa por más esmero realizado en el cumplimiento de la función de Talento Humano no alcanza a ser efectiva, por falta de un compromiso firme, por escaso control que da lugar una mayor atención de intereses personales. Así mismo señala que la gestión del talento humano se ha convertido en un pilar estratégico de la gestión institucional moderna, siendo las personas una ventaja competitiva para la organización, y es por ello por lo que la inversión en los procesos de selección, formación, compensación, evaluación de desempeño han crecido en los últimos años, con el fin obtener valor agregado para la entidad.

Montoya (2015), en su tesis doctoral inédita, realizada en la Universidad Politécnica de Catalunya, *Gestión de la Innovación: efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores*, desarrolla la investigación mediante un modelo cuantitativo, en base a 103 informantes. Tiene como objetivo determinar cómo se generará un clima de innovación en las empresas que contribuya a una gestión de la innovación para el desarrollo de las organizaciones, desde la perspectiva del trabajador, considerando la innovación como la implementación exitosa de ideas creativas por parte de una organización. El resultado más importante en las estadísticas es que en las regresiones, todas

las relaciones se confirman en el sentido previsto por la hipótesis, excepto la relación entre el clima de innovación y la identificación con los equipos de trabajo y el empoderamiento de los trabajadores favorece un clima de innovación y este a su vez repercute en un mayor desempeño de los trabajadores y un mayor compromiso organizativo de los trabajadores. La investigación concluye que tanto el empoderamiento de los trabajadores, así como la identificación de los trabajadores con los equipos de trabajo, contribuyen positivamente en formar un clima de innovación en las empresas, donde el análisis estadístico del cuestionario confirma que el empoderamiento de los trabajadores favorece la generación de un clima de innovación en la empresa. Analiza las investigaciones de otros autores que sostienen que el empoderamiento de los trabajadores se encuentran relacionadas positivamente con la capacidad de innovación de las empresas así como el empoderamiento tiene un alto poder predictivo sobre la innovación, señaló un ejemplo de las empresas que establecen programas de empoderamiento en sus trabajadores, con resultados que al dárseles acceso a la información sobre indicadores de gestión, comenzaron a tomar sus propias decisiones en las áreas de su responsabilidad, con mayor comunicación entre todos los trabajadores y con sus jefes inmediatos, logrando gestión de la innovación: con efectos del clima de innovación. Además, afirmó, que la gestión de la innovación tiene efectos positivos con el desempeño de la empresa en el crecimiento de la productividad.

Rodríguez (2015), en su tesis de maestría, realizada en la Universidad de las fuerzas armadas ESPE.E. *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social*, realiza la investigación con una muestra de 231 participantes de un universo integrado 295 personas y tiene como objetivo Investigar el clima laboral y la cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (MCDS), para generar una propuesta de mejora que beneficie a las y los servidores públicos. Los resultados de la investigación arrojan las siguientes evidencias entre otras que, el 47 % de los encuestados no se sienten recompensados por la excelencia en el trabajo efectuado, mientras que el 27% se sienten recompensados; el 51% de las y los encuestados consideran que existe cooperación en el equipo de trabajo, frente a un 18% con una apreciación negativa; mayoritariamente los consultados (67%) han

expresado su identificación con el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social y un 7% no se siente identificado; el 41% de las y los servidores del MCDS se pronuncian de acuerdo con la comunicación en la institución, es decir, habrían buenos niveles de comunicación, pero no se podría hablar de una comunicación efectiva y el 25% manifiesta su desacuerdo. Llega a las siguientes conclusiones que el clima laboral en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social en forma general es percibido de la manera positiva por sus integrantes, pero debe fortalecerse los aspectos como la implementación de una gestión organizacional por procesos, que agilite la gestión organizacional a todo nivel; y, el diseño e implementación de un plan de beneficios y recompensas que den reconocimiento a la excelencia en el desempeño de los trabajadores. Además, la cultura organizacional en el Ministerio estudiado se caracteriza por la orientación a resultados y por el trabajo en equipo en la mayoría de las unidades.

Pereira (2014), en su tesis de maestría, realizada en la Universidad Rafael Landívar. E. *Clima laboral y servicio al cliente*, tiene como objetivo establecer la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango. Los resultados de la aplicación de los instrumentos de recojo de información arrojan evidencias entre otros como ante la interrogante si reciben alguna recompensa por el trabajo es realizado de manera correcta, respondieron el 80% de los colaboradores opinando que cuando un trabajo se realiza de la manera correcta reciben recompensas ya que se les felicita o se les da permisos cuando lo necesitan, mientras que un 20% de los colaboradores opina que no se recibe ninguna. Frente a la interrogante de la fluidez comunicativa, respondieron un 77% de los colaboradores se siente en libertad de hablar con su jefe cuando tiene una queja o insatisfacción, mientras que el 17% no se siente en la misma libertad por miedo a malas interpretaciones y un 6% se abstuvo; ante la interrogante de identidad institucional, un 94% de los colaboradores se sienten identificados con la institución frente a un 3% que no se siente identificado. Finalmente, el investigador llega a la conclusión de que el clima laboral incide en el servicio al cliente porque si existe armonía y respeto entre los colaboradores del hospital, siendo los factores determinantes positivos las

remuneraciones, experiencia, armonía, comunicación, colaboración, seguridad e higiene.

Meléndez (2015), en su tesis de maestría realizada en la Universidad Tecnológica Equinoccial, *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013-2014*, desarrolla la investigación con una población y muestra de 60 colaboradores, tiene como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la Subsecretaría General Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas. Del resultado de la aplicación del instrumento se obtienen las evidencias de la interpretación de las Correlaciones Credibilidad – Respeto 0,705.; Correlación Camaradería - Credibilidad 0,622; Correlación Camaradería - Respeto 0,899; Correlación Orgullo - Credibilidad 0,541 entre otros. Llega a las siguientes conclusiones: que la credibilidad es el único subconstructo relacionado con el clima organizacional que influye, positivamente hacia la orientación a resultados. El factor credibilidad se correlaciona positivamente con resultados de igual manera que el anterior con la camaradería, es decir que con una mayor credibilidad mayor será el desempeño de los equipos de trabajo.

### **1.1.2 Antecedentes Nacionales**

Huarac (2016) en su tesis de maestría, realizada en la Universidad César Vallejo, *Gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2014*, desarrolla la investigación en una población y muestra de 80 trabajadores y tiene como objetivo general determinar la relación de la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Huancavelica – 2014. En cuanto a los resultados de la aplicación de los instrumentos y en lo referente a niveles de la variable procesos para recompensar personas y los niveles de la variable satisfacción laboral, se evidencia muy baja correlación entre ambas variables de estudio puesto que el 8 % de los encuestados considera que los procesos para recompensar personas no son determinantes para la satisfacción laboral. En lo referente a los niveles de la variable procesos para desarrollar personas y los niveles de la variable satisfacción laboral, evidencia la

existencia de una moderada correlación entre ambas variables de estudio puesto que el 38.5 % de los encuestados considera que los procesos para desarrollar personas son determinantes para la satisfacción laboral moderada; y el 15 % considera al proceso de desarrollar personas dentro de una alta satisfacción laboral. La frecuencia de la variable gestión del talento humano en la municipalidad provincial de Huancavelica es moderado en un 50.65% bajo en un 25.97 % y el 23.38 % es considerado alto. Contrastación de la hipótesis. Relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Huancavelica, 2014, se observa el grado de correlación entre las variables determinadas por el Rho de Spearman,  $\rho = 0.427$ , que significa que existe una correlación moderada frente al grado de significación estadística de  $p < 0.05$  ( $p=0.00$ ). Existiendo una relación moderada y directa entre la variable de gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Huancavelica 2014. Finalmente llega a la conclusión de que la gestión del talento humano se relaciona directamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad provincial de Huancavelica-2014.

Castro (2014), en su tesis doctoral realizada en la Universidad Particular San Martín de Porres *Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao*, realiza la investigación con una población y muestra integrado por 50 docentes, tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao en el año 2013. En los resultados de la aplicación de los instrumentos se obtiene que frente a la pregunta ¿Propone políticas de cambio en la gestión institucional? Responden el 12% está en desacuerdo, un 26% es indiferente, un 34% de acuerdo y un 28% está totalmente de acuerdo en políticas de cambio en la gestión institucional. Frente a la pregunta ¿Inspira confianza y seguridad en el trabajo en equipo? Responde el 12% está en desacuerdo, un 18% es indiferente, un 40% de acuerdo y un 30% está totalmente de acuerdo que le Inspira confianza y seguridad en el trabajo en equipo. Ante la pregunta ¿Existe autonomía y libertad para la toma de decisiones? Responden el 18% está totalmente en desacuerdo, un 22% en desacuerdo, un 18% es indiferente, un 16% de acuerdo y un 26% está

totalmente de acuerdo que existe autonomía y libertad para la toma de decisiones. Frente a la pregunta ¿Existe buenas relaciones interpersonales entre sus pares académicos y equipos de trabajo? responden el 40% está en desacuerdo, un 16% es indiferente, un 18% de acuerdo y un 26% está totalmente de acuerdo que existe buenas relaciones interpersonales entre sus pares académicos y equipos de trabajo. Presenta entre otras conclusiones que la visión compartida está directamente relacionada con la comunicación asertiva del personal directivo y la motivación inspiradora permite una relación significativa con el intercambio de experiencias del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao en el año 2013.

Marcillo (2014), en su tesis doctoral, realizada en la Universidad Privada Antenor Orrego. *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*, esta investigación la realiza teniendo en consideración una población conformada por 800 personas entre directores, jefes departamentales, y otros servidores públicos y con una muestra de 260, de tipo de estudio cuantitativo-cualitativa, diseño de investigación descriptiva explicativa. La recopilación de la información es realizada mediante las técnicas de: entrevistas y encuesta. Presenta como objetivo Identificar las directrices estratégicas relacionadas al talento humano de los servidores públicos de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí y de determinar el grado de eficiencia laboral además de conocer las competencias requeridas de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. El resultado de la aplicación de los instrumentos se obtiene frente a la pregunta ¿Las evaluaciones de desempeño han servido para realizar programas de capacitaciones?, el 77% manifestó que no y solo el 23% cree que las evaluaciones han servido para desarrollar capacitaciones. De las respuestas obtenida a la pregunta ¿Se realizan planes de incentivos para el personal?, el 78% respondió que no y el 22% contestó que si existen planes de incentivos institucionales. a la pregunta ¿Existe un programa de mejora continua al personal que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?, la respuesta fue unánime es decir el 100% manifestó que no. Llegando a las conclusiones de que es posible proponer

un modelo de gestión por competencia del talento humano, por cuanto se le ha dado poca importancia y no se le gestionó debidamente, además señala que las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo con su perfil.

León (2015), en la tesis de maestría, realizada en la Universidad César Vallejo *Gestión del talento humano y el servicio consular que brinda el Ministerio de Relaciones Exteriores, 2014*. Realiza la investigación en una población 296 oficinas consulares en diferentes países del mundo y la muestra de cinco personas por cada oficina. Objetivo general determinar la relación existente entre gestión del talento humano y el servicio consular que brinda el Ministerio de Relaciones Exteriores. Los resultados de la aplicación de los instrumentos arrojaron las cifras de la dimensión capacitación del personal se observó que 45.7 % de funcionarios encuestados afirman que la capacitación que brinda el Ministerio de Relaciones Exteriores es baja mientras que el 31.42 % manifiesta que es nula. Contrastación de hipótesis cuyo resultado de correlación entre las variables determinada por Pearson  $r = ,950$  es alta existiendo una relación directa positiva y significativa entre las mismas frente al grado de significación estadística con  $< ,05$ , La correlación entre la capacitación del personal y el servicio consular que brinda el ministerio de relaciones exteriores 2014, cuyo resultado se aprecia entre las dos variables determinada por Pearson  $r = ,883$  es alta. Como conclusiones manifiesta que existe evidencia para afirmar que hay una relación directa, positiva y significativa alta en consecuencia existe una asociación (dependiente) entre la gestión del talento humano y el servicio consular; además existe una relación directa, positiva y significativa alta tal como lo muestra la evidencia de la correlación de Pearson con  $r = 0,883$  y el grado de significación estadística  $p\text{-valor} = .000 < 0.05$ , existiendo asociación entre la capacitación del personal y el servicio consular.

Morales (2016), en su tesis de maestría realizada en la Universidad César Vallejo, *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la sede central de programa integral nacional para el bienestar familiar*, realiza la investigación con un campo poblacional y muestra 77 personas (todos) y tiene como objetivo general establecer la relación entre el clima

organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la sede central del INABIF – 2015, teniendo como resultado el 19.48 % del personal perciben en un nivel alto del clima organizacional, 38.96 % un nivel medio y 41.56 % un nivel bajo; y considera que se debe buscar mejorar los componentes con un nivel bajo, principalmente en las dimensiones, recursos humanos y comunicación. De la prueba de correlación según Pearson entre climas organizacionales y el desempeño laboral se obtiene el 0.531 representado este resultado como moderado con una significación estadística de  $p = 0.000$  siendo menor que el 0.05. Concluye que hay relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la sede central del INABIF 2015 con correlación de Pearson de 0.531, relación moderada evidenciándose buen clima organizacional con adecuado desempeño en los trabajadores, lo que es un papel activo fortaleciendo su desempeño.

## **1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística**

La investigación está enmarcada en la fundamentación de las variables gestión del talento humano y comportamiento organizacional, sustentada en las bases teóricas que se tomaron en cuenta para el desarrollo de la presente investigación.

### **Bases teóricas de la variable 1: gestión del Talento Humano**

Según la Real Academia Española (RAE, 2014) la palabra gestión proviene del latín "gestio" y significa acción y efecto de administrar; gobernar, dirigir una institución, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, que además tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Chiavenato (2009) hace la diferencia entre personas y talentos señalando que un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

**Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

**Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.

**Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

**Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. (pp.49-50)

Para mejor ilustración se realiza el presente gráfico:

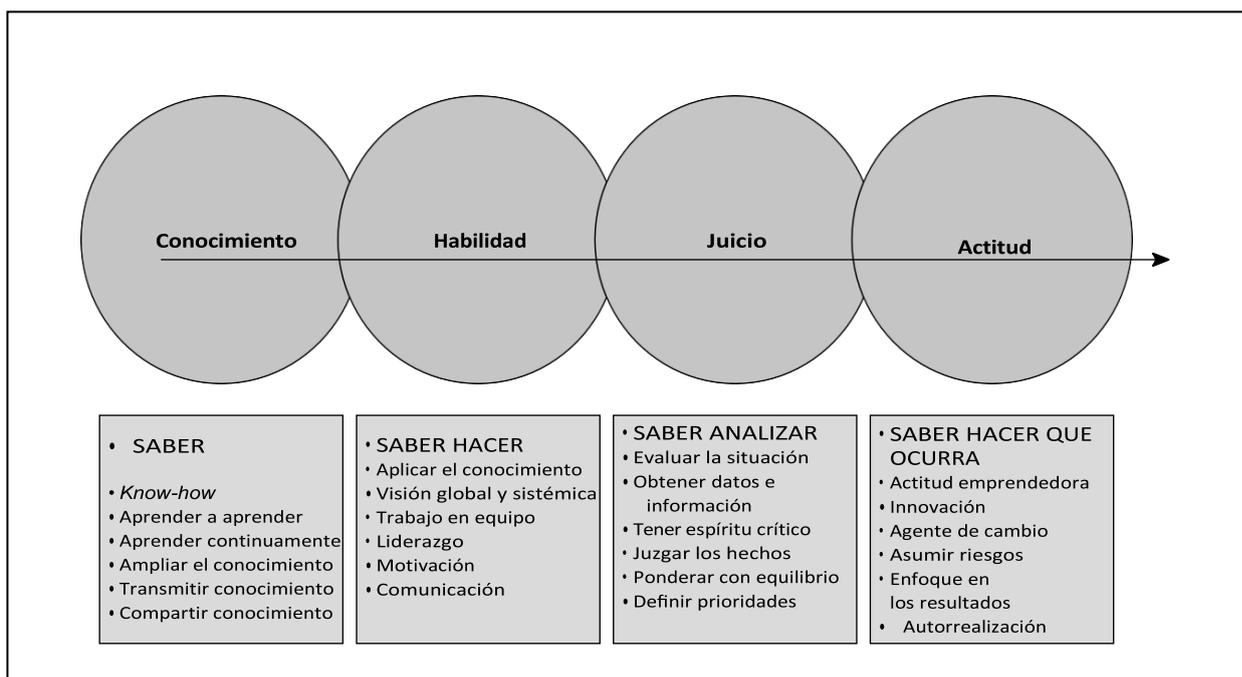


Figura 1: Talentos dotados de competencias tomada de Chiavenato (p. 53)

La gestión del talento es la clave para el éxito de las organizaciones, significa administrar trabajadores y colaboradores con mayor desarrollo en sus capacidades y potencialidades que le permita a la organización estar en una mejor ubicación frente a sus competidores cuyos beneficios serán para sus integrantes y la organización. Por esta razón las organizaciones con visión de futuro tienen como uno de sus prioritarios objetivos desarrollar o incorporar la gestión del talento humano, de lo contrario están destinados a ser relegados o sucumbir en estas épocas de constantes y profundos cambios de la era del conocimiento.

En base a lo anteriormente señalado se considera que el hombre a través de miles de años ha evolucionado no solo en su aspecto corporal sino también en sus habilidades, capacidades y las formas de relación entre sus semejantes. En las comunidades primitivas el hombre se agrupaba para realizar acciones de sobrevivencia como la caza, la pesca, la recolección. Es difícil precisar cuándo y cómo las comunidades primitivas dejaron la vida silvestre y salvaje lo que sí es un hecho es que de muchos años empezaron a aparecer asentamientos humanos que desarrollaron la tecnología y los conocimientos necesarios. Las expresiones culturales que se desarrollaron en América como los Mayas, los Aztecas e Incas, y

las del viejo continente, fueron sociedades vinculadas con características de la esclavitud donde el trabajo además de ser orientada a satisfacer las necesidades básicas eran orientadas para complacer a los dioses, generándose las habilidades y la creatividad para la construcción de la infraestructura y artesanía para las ofrendas divinas, siendo esta la más primaria práctica de expresión del talento humano.

Según Chiavenato, (2009), en el desarrollo de la gran industria el manejo del personal se convirtió de una atención importante para la mejora de la producción, eran los recursos humanos:

En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas y burocráticas, los DRH cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades. (p. 42).

Chiavenato (2009), señala que a partir de la década de los noventa (siglo XX) en la era del conocimiento, los departamentos de recursos humanos son sustituidos por los equipos de gestión del talento humano y manifiesta que:

Los gerentes de línea de toda organización en el enfoque de los recursos humanos se convierten en administradores de recursos humanos, siendo las tareas operativas y burocráticas no esenciales transferidas a terceros por medio de sub contratación. Los equipos de gestión de talento humano se libran de actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y destino de la organización (p. 42).

Asimismo, él considera que:

El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. (p. 42).

Definitivamente que el manejo de los recursos humanos ha cambiado en estos tiempos, el trabajador o colaborador de la organización al cual presta sus servicios lleva un vínculo con otro enfoque, debe estar motivado e identificado con los objetivos y la visión de la organización, siendo esta condición el motor de su actuación laboral que le permitirá seguir desarrollarse.

De igual manera manifiesta Chiavenato (2009) que:

En la era del conocimiento lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito. El área de recursos humanos ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora. (p. 42)

### **La nueva era del capital intelectual**

Según Chiavenato (2009) El capital humano es lo fundamental es el lugar donde se inician todas las ideas, es la fuente de las innovaciones. El dinero o las máquinas que trabajan no lo son todo, por si solos no pueden hacer nada, no pueden generar algo nuevo, no crean. A diferencia que, pensar y crear son los activos fijos de los que dependen las empresas del conocimiento. La mano de obra no calificada, el trabajador que contribuye poco y aprende poco en materia de habilidades y conocimientos puede ser sustituido fácilmente. Es desechable, una mano contratada y no una cabeza productiva. Estamos en la era del trabajador del conocimiento. (p. 45)

En el siguiente gráfico se observa que:

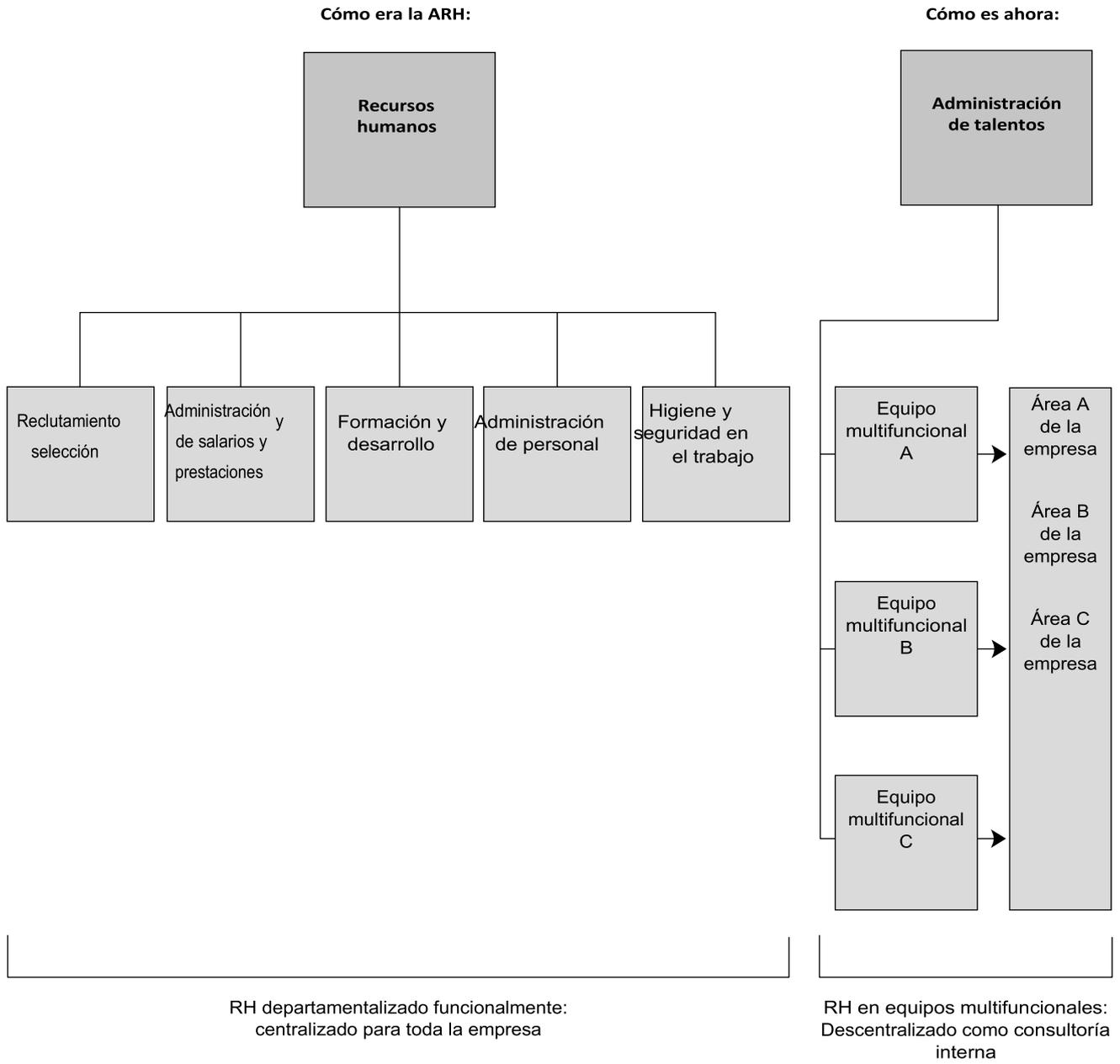


Figura 2: El nuevo formato de la ARH. tomada de Chiavenato (p. 19)

## **La administración de recursos humanos**

Con el desarrollo de la sociedad a lo largo de la historia las organizaciones según Chiavenato (2009) han venido ampliando su visión y su actuación estratégica. En todo proceso productivo existe la participación conjunta de diversos grupos de interés donde cada uno de ellos realiza su aportación. Los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones; los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; los clientes y los consumidores contribuyen con la organización cuando adquieren los bienes y servicios. Existen distintos conceptos que los autores sostienen sobre administración de recursos humanos, esta es entendida como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir la institución, como el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas; que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización (p. 46).

Asimismo, Chiavenato (2009) quien cita diversos conceptos de la administración de recursos humanos afirma que “es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.” (p. 9)

## **Objetivos de la administración de recursos humanos**

El principal objetivo de la administración de recursos humanos es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y cumplir con su misión, siendo fundamental que la administración de recursos conozca el negocio de una organización y solo así podrá apuntalar la actividad de los trabajadores de la eficiencia a la eficacia es decir del cumplimiento de métodos y reglas laborales a la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. Las organizaciones con mayor éxito son aquellas que han tratado mejor a sus trabajadores, cuando una organización se orienta hacia las personas, sus prácticas reflejarán esa creencia. La administración de recursos humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización, el cómo

sean tratadas las personas influirá en aumentar o reducir las fortalezas y las debilidades de una organización, pueden ser fuente de éxito y también de problemas, es por eso por lo que deben ser tratadas como fuente de éxito.

### **Los procesos de la administración de recursos humanos**

Como toda actividad orientada al logro de resultados, la administración de recursos humanos está considerada por un conjunto de procesos, Chiavenato (2009) diseña los siguientes procesos básicos:

**Procesos para integrar personas.** Vienen a ser los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa.

**Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en el interior de la organización.

**Procesos para recompensar a las personas.** Son aquellos procesos para incentivar a las personas que además de su remuneración y prestaciones perciben las recompensas y servicios sociales.

**Procesos para desarrollar a las personas.** Son aquellos procesos para capacitar e incrementar el desarrollo personal de los trabajadores.

**Procesos para retener a las personas.** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

**Procesos para auditar a las personas.** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados.

Existe estrecha relación entre los seis procesos, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros (p. 16).

## Modelos, enfoques y tendencias de la gestión del talento humano

En el siguiente cuadro de Prieto (como se citó en Pardo y Porras (2011), p. 171) formula los enfoques de la gestión del talento humano según las épocas del desarrollo histórico de administración mencionando en primer lugar a Taylor a quien se le atribuye de ser el padre de la administración científica, y según el cuadro pone mayor énfasis en la tarea, donde estas debían ser ejecutadas por obreros y empleados. El enfoque de Fayol se centra en la estructura organizacional como la división del trabajo, el establecimiento y respeto de la jerarquía, la asignación y cumplimiento de las responsabilidades, etc. Otros autores contemporáneos como Mc Gregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet dan énfasis en las cualidades de las personas; en el impacto de las TIC sobre la tarea y la gente; así como en el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social empresarial.

Tabla 1  
*Enfoques del talento humano*

<b>Autor</b>	<b>Enfoques</b>
Taylor	<i>Énfasis en la tarea</i> Las tareas debían ser ejecutadas por obreros y empleados. La administración científica.
Fayol	<i>Énfasis en la estructura organizacional</i> División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc.
Mc Gregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet	<i>Énfasis en las personas</i> Teorías X e Y (falta de responsabilidad vs. desarrollo del potencial). Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación
	<i>Énfasis en la tecnología</i> Impacto de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura.
	<i>Énfasis en el medio ambiente</i> Responsabilidad social empresarial.
	<i>Énfasis en la globalización</i> Bloques comerciales.
Tendencias administrativas	Calidad total / <i>Benchmarking</i> /Reingeniería /Justo a tiempo / <i>Empowerment</i> /Quinta Disciplina (Senge 1995), <i>Organizaciones que aprenden</i> /Cinco "S" / <i>Downsizing</i> / <i>Outplacement</i> (desvinculación asistida) / Hoshin Kanri
Cinco modelos del comportamiento organizacional	Autocrático. De custodia. De apoyo. Colegiado. De sistemas.

*Fuente:* Prieto (2008)

## **Dimensiones de la variable gestión del talento humano**

### **Dimensión 1: Desarrollo de las personas**

Las personas como individuo o como integrantes de una sociedad determinada para Chiavenato (2009), son pasibles de desarrollo con grandes potencialidades y sin límites. Desarrollar a las personas significa principalmente, que aprendan nuevas actitudes, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos. Los procesos de desarrollo consideran tres aspectos: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. Los procesos de desarrollo pueden tener dos maneras de enfocarse, de manera tradicional y el moderno. En estos tiempos es necesario de que los procesos de desarrollo de las personas sean parte de una planificación, sean parte de una cultura que cultiva el cambio, la innovación y la creatividad (p. 366).

#### **Capacitación**

Así mismo Chiavenato (2009) señala que “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente”. (p. 495).

Las organizaciones ostentan el principal patrimonio que viene a ser las personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo, se ha convertido en un asunto vital para el éxito de cualquier negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. En la actualidad las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia para poder enfrentar a un mundo cambiante. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas capacitadas, expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a afrontar los retos y riesgos. De tal modo que las capacitaciones son muy importantes para que las organizaciones tengan mejor éxito, es por eso que las mejores empresas tienen como inversión prioritaria en la capacitación de su personal. La capacitación actualmente ya no es entendida como una preparación a las personas para que desempeñen con excelencia las tareas del puesto de trabajo sino como un medio que desarrolle las competencias de las

personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras para que contribuyan a los objetivos de la institución. Así la capacitación enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responde por la formación de su capital intelectual.

El nuevo enfoque hacia las capacitaciones es que ahora estas se deben orientar al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización y sus individualidades. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado estratégicamente con antelación, de las competencias esenciales requeridas para el éxito de la organización. De igual manera, es importante después de realizar el inventario de necesidades para la capacitación, el seguimiento de los efectos de estas en el comportamiento laboral de las personas a fin de brindar la retroalimentación respectiva. En la era del conocimiento, la capacitación juega un papel trascendental, es el recurso más importante, es por ello su ejercicio ineludible en toda organización y debe desarrollarse de manera sistemática.

Las capacitaciones deben de guiarse de cuatro etapas:

El diagnóstico o el inventario de necesidades de capacitación.

El diseño o preparación del proyecto de capacitación.

La implantación o ejecución del proyecto.

La evaluación o revisión de los resultados obtenidos con la capacitación

### **Creatividad e innovación**

En estos tiempos donde el mundo es cambiante se requiere de las personas, creativas e innovadoras, es decir ingeniosas e imaginativas, con posibilidades crear nuevas ideas y enfoques para resolver problemas. Ya no basta con la eficiencia ni con la repetición continua para la ejecución de las tareas. Estos cambios se expresan con rapidez en los productos y los servicios, en los métodos y los procesos, en los equipamientos y en la tecnología, en la estructura organizacional y los puestos, pero, sobre todo, en el comportamiento de las personas. Siendo la creatividad el fundamento de todo ello por tanto no puede haber innovación sin creatividad.

La innovación es el proceso para crear nuevas ideas y realizar aplicaciones concretas. Estas se presentan bajo dos formas: la innovación de procesos que consiste en la creación de nuevas maneras de hacer las cosas, y la innovación de productos y servicios. La creatividad e innovación como tales requieren de apoyo intensivo, siendo una de las responsabilidades más importantes de los administradores de esta época.

## **Dimensión 2: Retención de las personas**

Es importante para las organizaciones que la retención del personal se base en los talentos claves, en aquellas personas que son más eficaces y que generan mayor valor agregado para la organización; debido a esta importancia es que las direcciones de recursos humanos han ido perfeccionando. Según Prieto (2013), manifiesta sobre los recursos humanos lo siguiente:

[...] ya no sólo centra sus actividades en el pago de nóminas o la selección de personal, sino que, hoy más que nunca, la nueva preocupación de las empresas se centra en la gestión de sus activos más valiosos: los trabajadores. El conocimiento que éstos poseen constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Es en este punto que ser capaces de motivar a un número de empleados es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente de tratar de retener el talento y de alcanzar los objetivos de la empresa (p.38).

Prieto, prosigue y manifiesta que el talento suele irse de las organizaciones por “la existencia de un jefe “tirano”, la falta de autonomía e independencia, las políticas internas injustas, los problemas en el reconocimiento del desempeño y/o porque la organización se está hundiendo” (Prieto, 2013, p.48).

En cuanto a rotación de personas, esta es definida según Idalberto Chiavenato, como “el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (2009, p.41); y prosigue exponiendo los motivos por los se da la salida de algunos empleados:

a. Desvinculación por iniciativa de la organización (despidos)

Chiavenato señala que la desvinculación por iniciativa de la organización se da cuando la organización toma como decisión cesar al empleado por motivos de sustituirlo por otro personal más adecuado a la necesidad, de mejorar una situación de selección inadecuada o de disminuir la fuerza laboral (Chiavenato, 2009, p.41); el autor en su libro también nos menciona que:

La disminución de la fuerza laboral o los cambios efectuados en el diseño de los cargos producen transferencias, nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido forzado de los trabajadores.

b. Desvinculación por iniciativa del empleado

La desvinculación por parte del trabajador se debe principalmente por dos grupos de factores, pueden ser por motivos personales o por motivos profesionales, por motivos personales se produce cuando existe la insatisfacción del empleado con respecto al trabajo; mientras que por razones profesionales se produce generalmente por la oferta exterior de las empresas del mercado laboral.

La satisfacción laboral de los trabajadores es un factor importante para tener un equipo eficiente y conforme dentro de la organización, siendo necesaria el fomento de sensación de bienestar y de esta manera asegurar su permanencia en la organización.

### **Dimensión 3: Recompensar personas**

Según Cuestas (2010) afirma que:

La compensación laboral es un proceso o actividad clave de la gestión de recursos humanos. Hay que gestionarla muy bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que esa persona le entrega específicamente a esa organización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Hay que considerar como “exclusividad” esa entrega, asumiendo el concepto de “cliente interno” que es el empleado. (p.367)

Cuestas (2010) manifiesta que la recompensa a las personas o estimulación al trabajo como sistema trasciende la estimulación salarial, o sea viene a ser otro componente diferente y adicional siendo decisivo su eficacia en las organizaciones empresariales de esta época. Además de que el salario es un componente fundamental y necesario de la estimulación, deberá de desarrollarse juntamente a la estimulación espiritual, como el logro o sentirse autorrealizado. (p.367)

Chiavenato (2009, p. 278) señala que: La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

La recompensa a las personas constituye sin lugar a duda un elemento fundamental para incentivar y motivar a los trabajadores, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Siendo estas uno de los aspectos principales de los procesos administrativos del área de recursos humanos dentro una organización.

La recompensa en cada organización para incentivar y motivar a las personas es diversa, unos utilizan formas tradicionales, otros utilizan procesos fijos y rígidos, genéricos y estandarizados, mientras que otros son flexibles, más avanzados y complejos. En el enfoque tradicional se caracteriza en el supuesto de que a las personas sólo las motivan los incentivos salariales, económicos y materiales. La remuneración obedece a normas rígidas e inmutables, se basa en el tiempo y no en el desempeño, otorga importancia al pasado del trabajador y a los valores fijos y estáticos.

En el nuevo enfoque las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización personal, entre otros.

Las recompensas provocan un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Las recompensas buscan incentivar la

contribución de las personas para que la organización alcance los objetivos y la rentabilidad. Pero a la vez, las recompensas afectan los costos laborales. Siendo importante comprender los criterios básicos del diseño y la administración de las recompensas.

## **Bases teóricas de la variable 2: Comportamiento organizacional**

### **Teorías sobre la variable Comportamiento organizacional**

#### **Definiciones de Comportamiento organizacional**

Dubrin (2004), considera que el comportamiento organizacional, es el estudio del comportamiento humano en el centro laboral, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma. Los objetivos principales del Comportamiento Organizacional son explicar, predecir y controlar dicha conducta.

El comportamiento organizacional viene a ser un componente de la cultura en una época dada. La cultura es lo profundo y arraigado de la organización y el clima la manifestación de la cultura (Fernández y De La Fuente, 2007). Así el clima organizacional puede ser entendido como una percepción subjetiva de la organización, sus miembros, sus estructuras y sus procesos, que presenta aspectos comunes, a pesar de las diferencias individuales, basadas en indicios o elementos objetivos del ambiente, y que además actúa como antecedente de la conducta de los sujetos (...), Oliver, A., Tomás, J. M., Islas, M. E. y Meliá. J.L. (1992:161). Para Zohar (1980), citado por Fernández y De La Fuente (2007) el clima organizativo “representa el contexto donde el comportamiento humano se materializa; es la base de las expectativas de los trabajadores y proporciona un marco de referencia para su comportamiento” (p. 3).

El clima organizacional, al igual que la cultura organizacional, son aspectos fundamentales en el estudio de las organizaciones; lo que implica su consideración para diversas investigaciones por expertos en el tema, siendo el comportamiento organizacional el estudio dimensional más específico.

Robbins S. y Judge T. (2009), El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto

que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia. (p.10)

El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración. Hay un acuerdo creciente en los componentes o temas que constituyen el campo de estudio del CO. Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada uno, parece que se coincide en que el CO incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral. Robbins S. y Judge (p.11).

### **Dimensión 1: motivación**

Elton Mayo en los años 20 identificó la motivación al realizar estudios para saber qué factores afectaban directamente la productividad en los trabajadores, llegó a la conclusión de que los factores como luz, agua, temperatura, entre otros, no tenían influencia en el aumento de la productividad de los trabajadores; la principal causa que encontró fue que aquellos que se sentían reconocidos por su trabajo eran los que tenían mayor esfuerzo y mejor rendimiento laboral. De esta manera Elton Mayo descubrió las llamadas “necesidades sociales”, consideran que para lograr un alto rendimiento además de tener una buena retribución salarial y una comodidad como

lo pensaba Frederick Taylor, deben sentirse gratificados de las labores que realizan.

Chiavenato, I. (2009), La motivación es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso que actúa puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. La motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. El comportamiento humano es dinamizado por: a) Una causa, que se origina en estímulos internos o externos; b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y, c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento. (Chiavenato, I. 2009)

La motivación laboral es un aspecto que nunca debe faltar en las organizaciones. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.

Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar.

## **Dimensión 2: comunicación**

Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez afirmaron que la palabra comunicación viene del latín “comunicare” que significa:

(...) compartir; se entiende por comunicar al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas. La comunicación es inherente al ser humano, es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otra información, sentimientos, vivencias, porque a través de ella el hombre forma colectivos, ponen algo en común, por lo tanto, juega un papel importante en el desarrollo

de cualquier interacción humana. Mediante la comunicación nos informamos, obtenemos datos, dialogamos, damos a conocer nuestras ideas, sentimientos, actitudes, experiencias, etc. En la comunicación se da un proceso que se desarrolla entre dos o más personas entonces podemos decir que la comunicación es inherente al ser humano.

La comunicación es importante en todas las organizaciones ya que depende de la forma como nos comunicamos para que contribuya en el éxito o el fracaso de una organización social. La información como recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, debe ser oportuna, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo. La comunicación es una herramienta de gestión, cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se fortalecen, se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles.

Según los mismos autores, la comunicación juega también un papel que viabiliza la motivación en las personas y las relaciones en las organizaciones y se debe dar en un clima de armonía para impulsar el desarrollo del comportamiento organizacional, esto permite afianzar el compromiso de sus actores en todo el nivel de la empresa.

La comunicación en las instituciones cumple diversas funciones, actúa para controlar el comportamiento individual a través de jerarquías de autoridad a las cuales deben alinearse los trabajadores. La comunicación informal también controla el comportamiento de los trabajadores como medio de información según el grado de confianza de los miembros

Los problemas en la comunicación son factores que pueden tener consecuencias o ser motivo de retiro de personal de la organización, Santacruz define a la comunicación de la siguiente manera:

Hablar de comunicación en la organización es hablar del establecimiento de una relación individual a una relación grupal, la cual continuamente evoluciona, transforma crea y genera nuevos conocimientos para el alcance de los objetivos, es saber que existe un medio que no se puede detener y que continuamente se

relaciona con teorías, tácticas y estrategias administrativas que generan modelos aplicado a la industria desde lo personal a lo colectivo, es saber que la semántica de palabras liderazgo, decisiones, empoderamiento, generan la utilización de un significado y un significante que a su vez debe manejarse con personas cuyo orden subjetivo está regido por una gran diversidad de factores que generan una complejidad que si se orienta adecuadamente crean un clima favorable a los objetivos institucionales que motive al personal a integrar su esfuerzo en el logro de ellos (Santacruz, 2011, p.43).

### **Dimensión 3: relaciones interpersonales**

Para Silviera, (2014) las relaciones interpersonales son el conjunto de interacciones entre varias personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones. Estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad. Las relaciones interpersonales además de ser una fuente de aprendizaje son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos. Para Rodrigo, Arenas y Ripoll (2010) las relaciones laborales interpersonales es un factor importante para que una organización o empresa tenga éxito entre trabajadores y entre trabajador y líder así: Existen relaciones interpersonales de los jefes o también se puede decir lideres con los trabajadores, según las investigaciones se ha llegado a la conclusión de que el trabajador le ve al líder como una persona íntegra es así como sincero, positivo, benevolente, justa diríamos confiable con este perfil del líder es una satisfacción trabajar en la empresa. También existe otra forma de relacionarse es sin lugar a duda entre pares o trabajadores, esto atribuye la confiabilidad, pero trabajar en equipo, es decir, cada miembro cumple su función afianzando un trabajo armonioso, también el trabajador se siente a gusto con lo que hace.

#### **1.3 Justificación**

##### Justificación teórica

Los estudios a nivel internacional propios de la era del conocimiento confluyen en una nueva forma de administrar los recursos humanos, es la era donde el capital

humano y específicamente el conocimiento ocupan un papel fundamental y estratégico para las organizaciones, siendo la gestión del talento humano la opción imprescindible para orientar hacia el éxito a las personas y su comportamiento tanto individual como dentro sus organizaciones, en un mundo dinámico, cambiante donde se requiere que las personas sean bien tratadas, motivadas, competentes, creativas, innovadores y considerados no como un simple trabajador sino como un asociado a la organización que comparte sus visiones y objetivos.

### **Justificación práctica**

El gobierno local y en particular la Municipalidad Distrital de Comas no puede estar desactualizada en materia de gestión del talento humano, de la superación laboral de los trabajadores y de la mejora del servicio a la ciudadanía, es deber impostergable la renovación y la búsqueda de estrategias que permitan estar a la altura de las exigencias. La Municipalidad Distrital de Comas es uno de los distritos más grandes de nuestro país que si bien es cierto ha incorporado en su gestión cambios y mejoras importantes, es necesario seguir profundizando la renovación de sus prácticas y que todavía queda mucho por hacer.

La administración pública peruana contiene normas legales que si bien es cierto no expresan textualmente sobre la gestión del talento humano pero la intención es tácita cuando se afirma de la eficacia de los servidores públicos en el cumplimiento de sus funciones y la recomendación para el desarrollo del personal. Para gestionar su talento humano debe combinar la dinámica y un buen entrenamiento de su personal para un excelente desempeño laboral. Si bien es cierto que las instituciones públicas que dependen del presupuesto del Estado se diferencian de las empresas privadas donde la gestión del talento humano es asumida de diferente manera, donde es orientada en función del lucro, mientras que en los gobiernos locales la gestión del talento humano tiene limitaciones, pero, es importante profundizar su desarrollo para mejorar la organización y el buen servicio asumido de diferente manera, donde es orientada en función del lucro, mientras que en los gobiernos locales la gestión del talento humano

tiene limitaciones, pero, es importante profundizar su desarrollo para mejorar la organización y el buen servicio.

### **Justificación metodológica.**

Con la presente investigación se pretende proponer alternativas al problema planteado, es decir, determinar de qué manera un reajuste de gestión del talento humano mejora el desempeño laboral, que a la vez le permita al gobierno local mejorar las relaciones humanas entre los miembros de la comuna. La información obtenida podría utilizarse para tener conocimiento sobre la realidad municipal en materia de la gestión del talento humano y del comportamiento organizacional de los trabajadores, para el diseño de las estrategias para su superación. La aplicación de un modelo de gestión del talento humano es de mucha importancia para cualquier área, y se puede lograr que los empleados estén motivados y se esfuercen por tener un mejor desempeño laboral. Consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué modelos de gestión del talento humano se puede utilizar para evaluar los equipos de trabajo y dar lo mejor de ellos mismos?

#### **1.4. Realidad Problemática**

Es vital reconocer que el éxito de cualquier gestión, a todo nivel, sea realizado por un control eficiente del conocimiento, destrezas y habilidades que el talento humano demanda ya que son la clave del éxito. En países en vías de desarrollo como el nuestro, es importante impulsar una nueva óptica de gestión del talento humano, de tal manera, que nuestros empresarios descubran el nivel de conocimiento con que cuenta su organización, entendiéndose luego, que gran parte del valor de una empresa es inexplicable e incontable, tanto así, que algunos autores lo llaman la nueva riqueza de las empresas. Es interesante preguntarse si el talento humano es útil para mejorar la gestión en una empresa.

En el Perú la presencia del amor por el trabajo, la pasión por la excelencia ha hecho que la gerencia de algunas empresas demuestren que su fuerte tiene sentido de responsabilidad social por el bienestar de sus empleados; consideran importante como se lleva a cabo la gestión de talento humano; además que está

probado científicamente que una persona que recibe reconocimientos por sus logros se siente comprometida e identificada de una manera más intensa con la organización y por esta razón tienen un buen desempeño laboral.

En particular el liderazgo en la gestión en la Municipalidad Distrital de Comas, indica que en todos los ámbitos de la existencia humana miles de empleados se quejan de sus superiores y expresan que los ven únicamente como recursos para generar riqueza para los dueños, el talento humano no es visto como el verdadero potencial que ellos significan con sentimientos, emociones y necesidades de reconocimiento. Una empresa que no domina todo lo relacionado con el talento humano, no podrá realizar verdaderas valoraciones sobre sí misma, por lo tanto, no podrá definir dónde está, con qué cuenta, o hacia dónde va.

## **1.5 Problema**

### **1.5.1 Problema General**

¿Cómo influye la gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017?

### **1.5.2 Problemas Específicos**

#### **Problema específico 1:**

¿Cómo influye la gestión del desarrollo de las personas en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017?

#### **Problema específico 2**

¿Cómo influye la gestión de la retención de las personas en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017?

#### **Problema específico 3**

¿Cómo influye la gestión de la recompensa a las personas en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017?

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general**

La gestión de talento humano influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

La gestión del desarrollo de las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.

#### **Hipótesis específica 2**

La gestión de la retención de las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.

#### **Hipótesis específica 3**

La gestión de la recompensa de las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General**

Determinar de qué manera influye la gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017.

**1.7.2 Objetivos Específicos:****Objetivo específico 1**

Determinar cómo influye la gestión para desarrollar personas en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017.

**Objetivo específico 2**

Determinar cómo influye la gestión para retener a las personas en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017.

**Objetivo específico 3**

Determinar cómo influye la gestión para recompensar a las personas en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017.

.

## **II. Marco Metodológico**

## 2.1 Variables

### **Definición conceptual de la variable gestión del talento humano.**

#### **Variable X: Gestión talento humano**

Según Chiavenato (2009). La Gestión talento humano es la práctica y la asesoría de orientación global con mirada al futuro y destino de la organización y de sus integrantes, donde las personas se les considera asociados de la organización que toman decisiones, cumplen metas y alcanzan resultados.

#### **Dimensiones consideradas:**

Desarrollo de personas.

Retención de personas.

Recompensar personas

#### **Variable Y: Desarrollo organizacional**

Según Robbins (2009) el comportamiento organizacional es un campo de estudio que se ocupa de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Es decir, investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones y la aplicación del conocimiento que se obtiene, para hacer que trabajen con más eficacia. (p. 16)

#### **Dimensiones consideradas:**

Motivación,

Comunicación.

Interpersonal.

## 2.2 Operacionalización de la variable

Tabla 2  
Matriz operacional de las variables de estudio

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES/RANGOS
<b>Variable X Gestión del talento humano</b>	Desarrollo de las personas personas	Capacitación		De intervalo Mala = 18 - 36 Regular = 37 - 54 Buena = 55 - 72
		Desarrollo organizacional		
	Retención de las personas	Relaciones entre los trabajadores	(4) Siempre	
		Bienestar y calidad de vida	(3) Casi siempre (2) Casi nunca (1) Nunca	
Recompensa a las personas	Incentivos			
	Prestaciones y servicios			
<b>Variable Y Comportamiento organizacional</b>	Motivación	Satisfacción personal		De intervalo Mala = 15-30 Regular = 31 - 45 Buena = 46-60
		Reconocimiento laboral		
	Comunicación	Direccionalidad	(4) Siempre (3) Casi siempre (2) Casi nunca (1) Nunca	
		Eficacia		
Relaciones interpersonales y de trabajo	Actitudes laborales			
	Actitudes interpersonales			

### **2.3 Metodología**

El método de investigación empleado fue el hipotético deductivo, desarrollada desde el paradigma positivista, Hernández, Fernández, y Baptista (2010, p. 4), usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

### **2.4 Tipos de Estudio**

La investigación es tipo de estudio básica, Carrasco, (2008) porque no tiene propósitos aplicativos inmediatos, solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas mismas que las analizan para perfeccionar sus contenidos (p. 43).

De acuerdo con el enfoque de estudio es hipotético deductivo, que es un proceso metodológico realizado por el investigador y permite observar los fenómenos de estudio, a través de la formulación de una hipótesis para luego explicar y deducir las consecuencias o proposiciones elementales, a fin de realizar una verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deductivos, comparándolos con la experiencia, según los resultados obtenidos

Las investigaciones del nivel explicativo causal, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (p. 95).

### **2.5 Diseño**

El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal porque se correlacionaron las variables tal como se presentan en su contexto sin llevar a cabo ninguna manipulación de las variables. Según Hernández, et all, (2014, p. 149) la investigación no experimental viene a ser “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.”

El diseño desarrollado en la presente investigación será tal como se presenta en el siguiente esquema:



Donde:

n = Tamaño de la muestra de estudio: 293 trabajadores de la Municipalidad distrital de Comas.

x: Gestión del talento humano

y: Comportamiento organizacional

r<sub>c</sub>: Relación causal

## 2.6 Población, muestra y muestreo

### Población

Carrasco (2008), la población es el “conjunto de todos los elementos (unidad de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación (p. 237). La población estuvo compuesta por 1221 trabajadores de la municipalidad de Comas

### Muestra:

En cuanto a la muestra Hernández, et al., (2014, p. 173), refiere que la muestra es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta.

La muestra estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad distrital de Comas, que fueron encuestados la cantidad de 293 trabajadores del total de una población de 1221 trabajadores.

**Calculadora de muestra para proporciones**

Calcula el tamaño de muestra que necesitas cuando tu encuesta mide un porcentaje o proporción (por ejemplo, el % de personas que fuman en la población). En esta calculadora avanzada podrás ver cómo se relacionan margen de error, nivel de confianza y tamaño de muestra. Más información sobre las fórmulas empleadas aquí.

Para usar la calculadora:

- Indica el tamaño del universo y qué grado de heterogeneidad hay en la población.
- Indica 2 de los 3 parámetros restantes. Por ejemplo, si indicas la muestra y el nivel de confianza, podrás calcular el margen de error.
- Pulsa en CALCULAR. El valor calculado quedará destacado.

**El resultado anterior se lee así:**  
Si encuestas a 293 personas, el 95% de las veces el dato real que buscas estará en el intervalo  $\pm 5\%$  respecto al dato que observas en la encuesta.

**Calcular**

Figura 3: Muestra

## 2.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

### Técnicas e Instrumentos

#### Encuesta

Para la recolección de datos se empleó la encuesta, la cual se adjunta al anexo, del elemento muestral de una población determinada por medio de un cuestionario que contiene las variables sometidas a medida.

#### Instrumentos

El instrumento utilizado fue el cuestionario, Brace (2008), citado por Hernández, et, all. (2010, p.217, 221), sostiene que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se quieran medir.

#### Ficha técnica del Cuestionario de Gestión de Talento Humano

Autor: adaptación del instrumento, basado en Torres, Alarcón y Serna, citado por De León.

Procedencia: Colombia, 2010

Objetivo: medir la variable e indicadores de la gestión del talento humano  
Administración: Individual  
Duración: 10 minutos  
Instrumento: cuestionario, cerrado

Para medir, se utilizó el cuestionario como instrumento de investigación y recopilación de datos que consiste en una herramienta con propiedades psicométricas de un instrumento para medir la gestión del talento humano.

Significación: El cuestionario consta de 18 ítems, con 04 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como:

(4) Siempre; (3) Casi siempre; (2) Casi nunca; (1) Nunca. Asimismo, la escala está conformada por 03 dimensiones.

#### **Ficha técnica. Cuestionario Desarrollo organizacional**

Autor: adaptación de las dimensiones, basado en Alina M. Segredo

Procedencia: Cuba, 2015

Objetivo: medir la variable e indicadores del Comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Comas.

Administración: Individual

Duración: 10 minutos

Instrumento: cuestionario, cerrado

Para medir, se utilizó el cuestionario como instrumento de investigación y recopilación de datos que consiste en una herramienta con propiedades psicométricas de un instrumento para medir la gestión del talento humano.

Significación: El cuestionario consta de 18 ítems, con 04 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como:

(4) Siempre; (3) Casi siempre; (2) Casi nunca; (1) Nunca. Asimismo, la escala está conformada por 03 dimensiones.

## Validación y confiabilidad de instrumentos

Hernández, et all, (2010, p. 201). Validez se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema.

La validez del instrumento se realizó mediante juicio de expertos, considerándose los siguientes criterios: pertinencia, relevancia y claridad. La evaluación de juicio de expertos arrojó que hay suficiencia en los Ítems, por tanto, el cuestionario es aplicable tal como lo muestra la tabla 5.

*Tabla 3:  
Validez de los instrumentos por los Jueces expertos*

<b>Experto</b>	<b>Expertos</b>	<b>Aplicabilidad</b>
Dr. Luis Alberto Núñez Lira	Metodólogo	Aplicable
Dra. Luzmila Garro Aburto	Docente de investigación	Aplicable
Dr. Ángel Salvatierra Melgar	Matemático estadístico	Aplicable

## Confiabilidad

Hernández, *et al*, (2010, p. 200). La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. La confiabilidad se determinó con el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual es aplicable a escalas de valores tipo Likert. Cronbach (1951) citado por Crisman (2016, p.52), sostuvo que el Alfa de Cronbach es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados.

*Tabla 4  
Interpretación del coeficiente de confiabilidad*

<b>Rangos</b>	<b>Magnitud</b>
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Ruíz B. (1998, p.55).

Como podemos observar, la tabla nos permite analizar los resultados de la prueba Alfa de Cronbach para cada una de las variables en estudio y sus correspondientes dimensiones.

**Tabla 5**  
*Análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable gestión del talento humano.*

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0,9	18

Como se observa en la tabla 5, la variable Gestión del talento Humano en su resultado, tiene una confiabilidad muy alta. Por lo tanto, podemos afirmar que el instrumento que mide dicha variable es confiable.

*Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable 2: Comportamiento Organizacional*

**Tabla 6**  
*Análisis de confiabilidad del comportamiento organizacional*

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0,7	15

Como se observa en la tabla, la variable comportamiento organizacional en su resultado, tiene una confiabilidad alta. Por lo tanto, podemos afirmar que el instrumento que mide dicha variable confiable.

## **2.8 Método de análisis e interpretación de datos**

El trabajo de investigación hizo uso del método científico como método general, este método es el conjunto de procedimientos, técnicas y estrategias para analizar y resolver situaciones problemáticas y fundamentalmente para comprobar la hipótesis.

Como método específico, el hipotético deductivo, a partir de las teorías generales se arriba a conclusiones particulares; hipotéticas, porque busca dar respuesta a situaciones problemáticas formuladas en las hipótesis. Carrasco, (2006).

## **2.9 Aspectos éticos**

Este trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, el cual sugiere a través de su formato el camino a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.

Las interpretaciones de las citas corresponden al autor de la tesis, teniendo en cuenta el concepto de autoría y los criterios existentes para denominar a una persona “autor” de un artículo científico. Además de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así como el proceso de revisión por juicio de expertos para validar instrumentos de investigación, por el cual pasan todas las investigaciones para su validación antes de ser aplicadas.

### **III. Resultados**

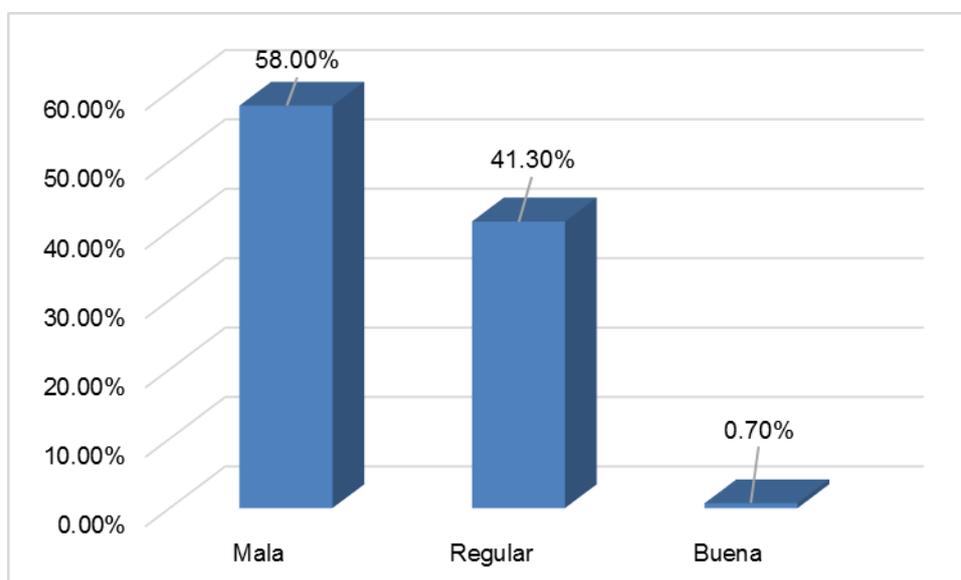
### 3.1 Análisis descriptivo de la variable Gestión del talento humano

En la tabla 7 y figura 4 se muestran los resultados de la variable gestión de talento humano en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017. El 58,0% opina que presenta un nivel malo, el 41,3% opina que presenta un nivel regular y 0,7% que presenta un nivel bueno.

Podemos concluir que la variable gestión de talento humano en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, presenta una tendencia de nivel malo.

*Tabla 7*  
*Niveles de la gestión del talento humano*

Niveles	F	%
Mala	170	58.0
Regular	121	41.3
Buena	2	.7
Total	293	100.0



*Figura 4: Niveles de la gestión del talento humano*

En la tabla 8 y figura 5 se muestran los resultados de la variable gestión de talento humano en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017. En la dimensión desarrollo de personas el 57,0% opina que presenta un nivel malo, el 41,6% opina que presenta un nivel regular y 1,4% que presenta

un nivel bueno. En la dimensión retención de personas el 37,9% opina que presenta un nivel malo, el 54.3% opina que presenta un nivel regular y 7.8% que presenta un nivel bueno. En la dimensión recompensa el 0.0% opina que presenta un nivel malo, el 59.0% opina que presenta un nivel regular y 41.0% que presenta un nivel bueno.

Tabla 8

*Niveles de la gestión del talento humano por dimensiones*

Niveles	Desarrollo de personas		Retención de personas		Recompensa	
	f	%	f	%	f	%
Mala	167	57.0	111	37.9	0	0.0
Regular	122	41.6	159	54.3	173	59.0
Buena	4	1.4	23	7.8	120	41.0
Total	293	100.0	293	100.0	293	100.0

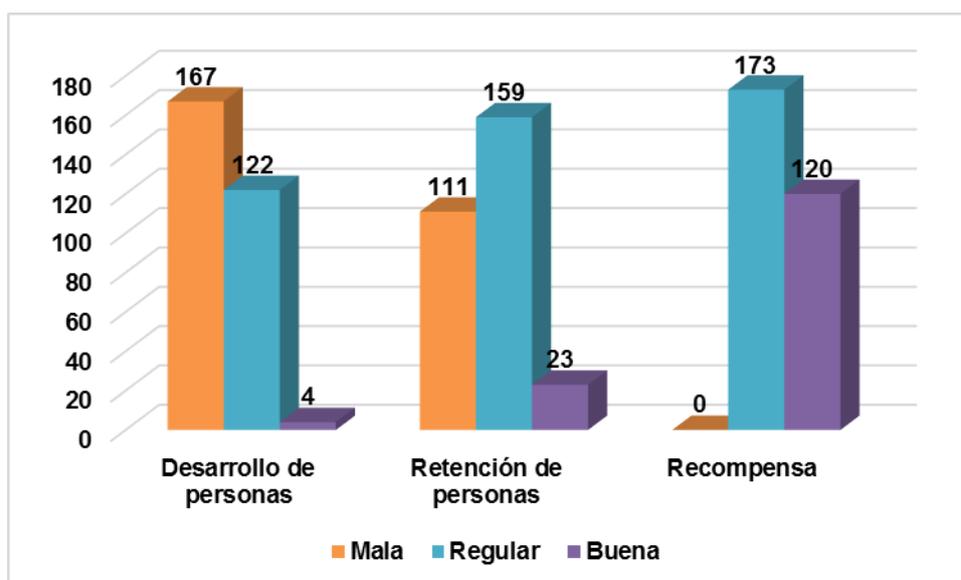


Figura 5: Niveles de la gestión del talento humano por dimensiones

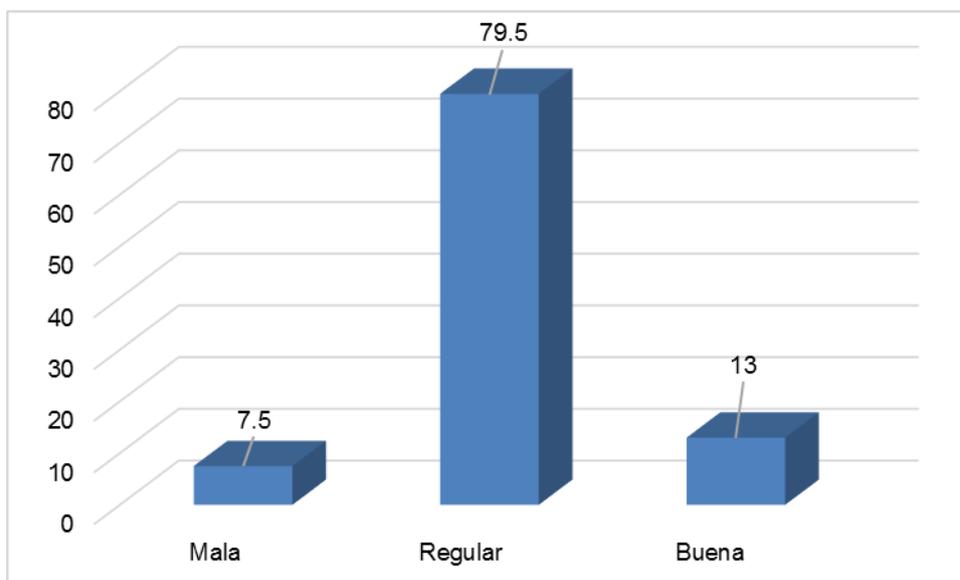
### 3.2 Descripción de la variable comportamiento organizacional

En la tabla 9 y figura 6 se muestran los resultados de la variable comportamiento organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017. El 7,5% opina que presenta un nivel malo, el 79,5% opina que presenta un nivel regular y 13.0% que presenta un nivel bueno.

Podemos concluir que la variable comportamiento organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, presenta una tendencia de nivel regular.

*Tabla 9:  
Niveles de comportamiento organizacional*

Niveles	f	%
Mala	22	7.5
Regular	233	79.5
Buena	38	13.0
Total	293	100.0



*Figura 6: Niveles de comportamiento organizacional*

En la tabla 10 y figura 7 se muestran los resultados de la variable comportamiento organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017. En la dimensión desarrollo de personas el 57,0% opina que presenta un nivel malo, el 41.6% opina que presenta un nivel regular y 1.4% que presenta un nivel bueno. En la dimensión retención de personas el 37,9% opina que presenta un nivel malo, el 54.3% opina que presenta un nivel regular y 7.8% que presenta un nivel bueno. En la dimensión recompensa el 0.0% opina que presenta un nivel malo, el 59.0% opina que presenta un nivel regular y 41.0% que presenta un nivel bueno.

*Tabla 10  
Niveles del comportamiento organizacional por dimensiones*

	Motivación	Comunicación	Relaciones interpersonales

Niveles	f	%	f	%	f	%
Mala	9	3.1	47	16.0	26	8.9
Regular	200	68.3	196	66.9	210	71.7
Buena	84	28.7	50	17.1	57	19.5
Total	293	100.0	293	100.0	293	100.0

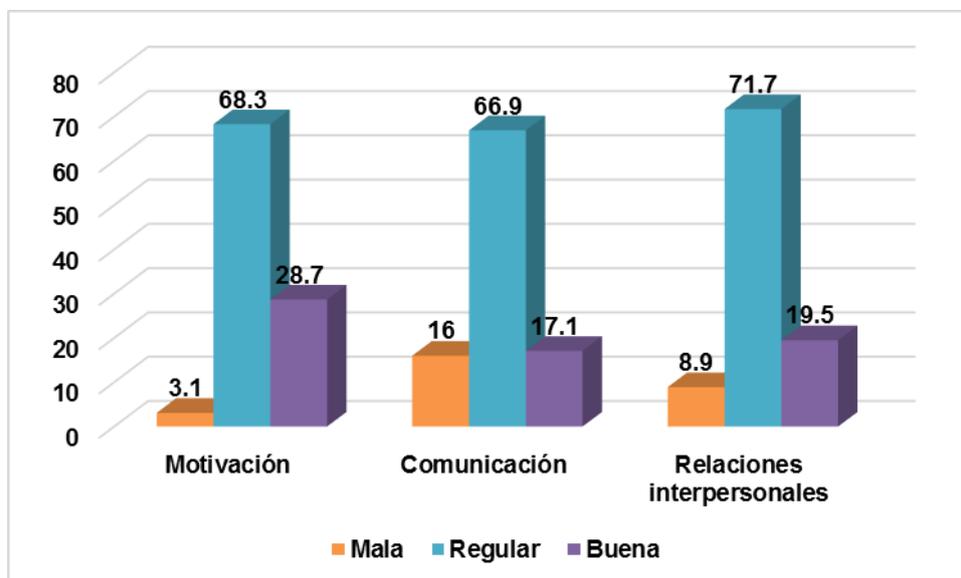


Figura 7: Niveles de comportamiento organizacional por dimensiones

### 3.3 Análisis inferencial

#### Prueba de hipótesis general

La prueba de hipótesis general se realiza mediante las hipótesis estadísticas siguientes:

- H<sub>0</sub>:** La gestión de talento humano no influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.
- H<sub>a</sub>:** La gestión de talento humano influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.

La tabla 11, de bondad de ajuste, el ratio de probabilidad chi-cuadrado de 150,502 con un valor de  $p = 0,000$  y nos dice que nuestro modelo en su conjunto se

ajusta significativamente mejor que un modelo vacío (es decir, un modelo sin predictores).

Tabla 11  
*Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	254,960			
Final	104,458	150,502	41	,000

Función de enlace: Logit.

En la tabla 12, para medir la calidad del ajuste del modelo se utiliza los coeficientes Pseudo-R<sup>2</sup> de Mc-Fadden, de Cox-Snell y de Nagelkerke. Los cálculos de éstos dependen del valor de las de varianzas del modelo final y del modelo inicial con sólo la constante, por lo que los calculamos de la siguiente manera: Mc-Fadden = 0,400; Cox-Snell = 0,556 y Nagelkerke = 0,402

Tabla 12  
*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	,402
Nagelkerke	,556
McFadden	,400

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto, se concluye que la gestión de talento humano influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 55,6%.

### **Prueba de hipótesis específica 1**

La prueba de hipótesis específica 1, se realiza mediante las hipótesis estadísticas siguientes:

**H<sub>0</sub>:** La gestión para desarrollar a las personas no influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.

**Hi:** La gestión para desarrollar a las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.

La tabla 13, de bondad de ajuste, el ratio de probabilidad chi-cuadrado de 170,562 con un valor de  $p=0,000$  y nos dice que nuestro modelo en su conjunto se ajusta significativamente mejor que un modelo vacío (es decir, un modelo sin predictores).

Tabla 13  
*Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	258,809			
Final	88,247	170,562	41	,000

Función de enlace: Logit.

En la tabla 14, para medir la calidad del ajuste del modelo se utiliza los coeficientes Pseudo-R<sup>2</sup> de Mc-Fadden, de Cox-Snell y de Nagelkerke. Los cálculos de éstos dependen del valor de las de varianzas del modelo final y del modelo inicial con sólo la constante, por lo que los calculamos de la siguiente manera: Mc-Fadden = 0,441; Cox-Snell = 0,576 y Nagelkerke = 0,401.

Tabla 14  
*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	,441
Nagelkerke	,576
McFadden	,401

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto, se concluye que la gestión para el desarrollo de las personas influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 57,6%.

## Prueba de hipótesis específica 2

La prueba de hipótesis específica 2, se realiza mediante las hipótesis estadísticas siguientes:

- H<sub>0</sub>:** La gestión para retener a las personas no influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.
- H<sub>1</sub>:** La gestión para retener a las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.

La tabla 15, de bondad de ajuste, el ratio de probabilidad chi-cuadrado de 175,946 con un valor de  $p=0,000$  y nos dice que nuestro modelo en su conjunto se ajusta significativamente mejor que un modelo vacío (es decir, un modelo sin predictores).

Tabla 15  
*Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	352,712			
Final	176,765	175,946	41	,000

Función de enlace: Logit.

En la tabla 16, para medir la calidad del ajuste del modelo se utiliza los coeficientes Pseudo-R<sup>2</sup> de Mc-Fadden, de Cox-Snell y de Nagelkerke. Los cálculos de éstos dependen del valor de las de varianzas del modelo final y del modelo inicial con sólo la constante, por lo que los calculamos de la siguiente manera: Mc-Fadden = 0,451; Cox-Snell = 0,549 y Nagelkerke = 0,347.

Tabla 16  
*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	,451
Nagelkerke	,549
McFadden	,347

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto, se concluye que las gestiones para retener a las personas influyen en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 54,9%.

### Prueba de hipótesis específica 3

La prueba de hipótesis específica 3, se realiza mediante las hipótesis estadísticas siguientes:

- H<sub>0</sub>:** La gestión para recompensar a las personas no influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.
- H<sub>1</sub>:** La gestión para recompensar a las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.

La tabla 17, de bondad de ajuste, el ratio de probabilidad chi-cuadrado de 149,047 con un valor de  $p=0,000$  y nos dice que nuestro modelo en su conjunto se ajusta significativamente mejor que un modelo vacío (es decir, un modelo sin predictores).

Tabla 17  
*Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	285,867			
Final	136,820	149,047	41	,000

Función de enlace: Logit.

En la tabla 18, para medir la calidad del ajuste del modelo se utiliza los coeficientes Pseudo-R<sup>2</sup> de Mc-Fadden, de Cox-Snell y de Nagelkerke. Los cálculos de éstos dependen del valor de las de varianzas del modelo final y del modelo inicial con sólo la constante, por lo que los calculamos de la siguiente manera: Mc-Fadden = 0,399; Cox-Snell = 0,507 y Nagelkerke = 0,329.

Tabla 18  
*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	,399
Nagelkerke	,507
McFadden	,329

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto, se concluye que la gestión para recompensar personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 50,7%.

## **IV. Discusión**

#### 4.1 Discusión de resultados

La presente investigación busca analizar la variable gestión del talento humano para establecer su relación con la variable comportamiento organizacional. Podemos afirmar que la variable gestión de talento humano en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, presenta una tendencia de nivel malo y la variable comportamiento organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, presenta una tendencia de nivel regular. Así mismo se concluye que la gestión de talento humano influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 55,6%. Es decir, a un buen nivel de gestión de talento humano le corresponde un mejor comportamiento organizacional y a un bajo nivel de gestión del talento humano le corresponde un deficiente comportamiento organizacional.

Estos resultados se contrastan con otras investigaciones llevadas a cabo entre ellos se tiene a Barrera. (2013) quien señala en su trabajo de investigación que la gestión del talento humano el Colegio Gustavo Eguez en la Gestión del Talento Humano, no ha empleado instrumentos para medir la gestión del talento humano para hacer el seguimiento y lograr un desempeño eficiente y eficaz, la investigación demuestra que las autoridades educativas por más esmero que realizaron en el cumplimiento de la función de Talento Humano no alcanzan a ser efectiva, por falta de un compromiso firme, por escaso control que da lugar una mayor atención de intereses personales, no obstante de que la gestión del talento humano se ha convertido en un pilar estratégico de la gestión institucional moderna, y es por ello que la inversión en los procesos de selección, formación, compensación, evaluación de desempeño del personal han crecido en los últimos años, con el fin obtener valor agregado para la entidad.

En las investigaciones realizadas por Marcillo, (2014) quien aspira optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi, logra identificar las directrices estratégicas relacionadas al talento humano de los servidores públicos y afirma que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, por cuanto que se le ha

dado poca importancia y no se gestionó debidamente. Los resultados de la aplicación de los instrumentos obtiene que solo el 23% cree que las evaluaciones han servido para desarrollar capacitaciones y la diferencia del 77% manifestó que no; respecto a los incentivos para el personal, el 78% respondió que no se realizan planes para el otorgamiento de incentivos y el 22% contestó que si existen planes de incentivos institucionales; y ante la interrogante de la existencia de un programa de mejora continua al personal que afecta a todas las actividades de la empresa, la respuesta fue unánime es decir el 100% manifestó que no. Este resultado al contrastarse con los resultados recogidos de la Municipalidad Distrital de Comas se observa que existe similitud con el nivel de gestión del talento humano por cuanto si bien es cierto existe la voluntad, pero en la práctica no se gestiona de acuerdo a las necesidades y expectativas, siendo apremiante el diseño y la aplicación de estrategias para la optimización del talento humano en la entidad. Pero este detalle se percibe que es generalizado en la mayoría de las organizaciones o entidades Estatales en América Latina a diferencia de las organizaciones privadas que promueven de manera intensiva o se encuentran en “guerra” de talentos para situarse en primer nivel frente a sus competidores.

De acuerdo con los resultados obtenidos queda demostrado lo siguiente:  
Primero: que, de conformidad al análisis descriptivo, la mayoría El 58,0% opina que presenta un nivel malo, el 41.3% opina que presenta un nivel regular y 0.7% que presenta un nivel bueno. Podemos concluir que la variable gestión de talento humano en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, presenta una tendencia de nivel malo y en cuanto al comportamiento organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, presenta una tendencia de nivel regular. Así mismo se concluye que de las tres dimensiones que conforman la variable gestión del talento humano, la dimensión recompensa de personas presenta el nivel más alto, pero no pasa al 50% y en cuanto al comportamiento organizacional se tiene que las tendencias mayores y casi parejas son del nivel regular

El procesamiento estadístico realizado ha logrado demostrar que existe relación entre gestión del talento humano y el comportamiento organizacional de

los trabajadores de la municipalidad distrital de Comas periodo 2017; obteniendo un resultado de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 55,6%. Es decir, a un buen nivel de gestión de talento humano le corresponde un mejor comportamiento organizacional y a un bajo nivel de gestión del talento humano le corresponde un deficiente comportamiento organizacional.

En los resultados de la investigación realizada en los nosocomios privados realizado por Pereira. (2014) lo resaltante es que el 80% de los colaboradores reciben recompensas ya que se les felicita o se les da permisos cuando realizan bien su trabajo y un 94% de los colaboradores se sienten identificados con la institución, cifras que comparados con las opiniones de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas son bastante diferenciados porque no reciben recompensas en alto porcentaje, no obstante de ello los trabajadores en gran parte disfrutan su trabajo, tienen identidad o sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

## **V. Conclusiones**

De acuerdo con los resultados obtenidos queda demostrado lo siguiente:

**Primero:** que la gestión de talento humano influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con los resultados estadísticos pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 55,6%.

**Segundo:** se concluye que la gestión para el desarrollo de las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 57,6%.

**Tercero:** se concluye que la gestión que la gestión para retener a las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 54,9%.

**Cuarto:** se concluye que la gestión para recompensar personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 50,7%.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** se recomienda a las autoridades de la Municipalidad distrital de Comas que gestionen el talento humano con más eficiencia, por cuanto esta influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores.

**Segunda:** que la Municipalidad Distrital de Comas a través del área de recursos humanos tome la decisión política de realizar el fortalecimiento del desarrollo de las personas mediante capacitaciones y promoviendo la creatividad e innovación de los trabajadores de las diferentes áreas con mayor énfasis al área de seguridad ciudadana, de atención al medio ambiente y de aquellos que están vinculados directamente con la atención al público por cuanto la gestión para el desarrollo de las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores.

**Tercera:** que las autoridades de la Municipalidad Distrital de Comas brinden mayor atención y valoración a los trabajadores a fin de reducir la desvinculación laboral por motivos profesionales o laborales por cuanto la gestión para retener a las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores.

**Cuarta:** que las autoridades de la Municipalidad Distrital de Comas brinden mayor promoción a los premios, becas, bonos y otros alicientes a los trabajadores que realizan buena o una excelente labor en vista que la gestión para recompensar personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores.

## **VII. Referencias**

- Arambulet, N. (2014). *Diseño de un modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de la calidad en empresas de manufactura y servicio. (tesis de maestría)*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Obtenido de : <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS7583.pdf>.
- Barrera, C. (2013). *Instrumentos de evaluación para la gestión del talento humano. (tesis de maestría)*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Castro, F. (2014). *Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao (tesis doctoral)*. Universidad Particular San Martín de Porres. Lima.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (3° ed.)*. México: Mc Gran Hill.
- Cuesta, A. (2010) *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448
- Dubrin Andrew (2004). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. 2a Edición. p-2. Thomson Editores. S.A. Méjico.
- Fernández y de La Fuente. (2007). *El tratamiento informativo de la inmigración en los medios de comunicación españoles*. - Ediciones Universidad de Salamanca. España.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación (4° ed.)*. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Huarac, D. (2016). *Gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2014 (tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo. Huancavelica.
- Latorre, M. (2012). *La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral (tesis doctoral)*. Universidad de Valencia. España. Obtenido de :

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf;jsessionid=E4DB1B89266F5F52979205F69762AB32?sequence=1>

León, R. (2015). *Gestión del talento humano y el servicio consular que brinda el Ministerio de Relaciones Exteriores, 2014 (tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo. Lima.

Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí (tesis doctoral)*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Obtenido de :  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/marcillo\\_norma\\_gesti%c3%93n\\_competencias\\_sur%20manabi.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/marcillo_norma_gesti%c3%93n_competencias_sur%20manabi.pdf)

Montoya, M. (2015). *Gestión de la innovación: efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores. (tesis doctoral)*. Universidad Politécnica de Catalunya. España. Obtenido de :  
<http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/95977/TMFMR1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Meléndez. (2015) *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013-2014. Tesis de maestría*. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito. Ecuador.

Morales, A. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la sede central de programa integral nacional para el bienestar familiar (tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo. Lima.

Pardo, C. y Porras, J. (2011). *La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. La Salle*. Obtenido de :  
<https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/280/214>.

Pereira, M. (2014) *“Clima laboral y servicio al cliente”* Quetzaltenango. Guatemala.

Prieto, Pedro Nel. Gestión del Talento Humano. Blog Talento Humano. Agosto 4 de 2010. Disponible en: <http://talentohumanoibeth.blogspot.es/1284682340/> consultada el 10 de marzo de 2013.

Real Academia Española. (2014). *talento*. En *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> ed.). Obtenido de : <http://dle.rae.es/?id=YzSnsTL>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*, 13a edic, Pearson Educación, México.

Rodríguez. (2015) Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social. Tesis de maestría.

Zambrano, A. (2016). *Cultura organizacional integral, actitudes y comportamientos seguros de trabajadores en empresas de manufacturas en España (tesis doctoral)*. Universidad Complutense de Madrid. España. Obtenido de : <http://eprints.ucm.es/37679/1/T37220.pdf>.

## **Anexos**

**Anexo 1:**  
**Artículo Científico**

# **Gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas.**

Management of human talent in the organizational behavior of workers of the District Municipality of Comas.

Br. Ricardo Del Pino Enríquez  
Universidad César Vallejo

## **Resumen**

El objetivo del trabajo de investigación *Gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017*, fue determinar la influencia de la gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el año 2017. Se desarrolló desde el enfoque cuantitativo, como un estudio de tipo básico y bajo un diseño no experimental del nivel explicativo causal de corte transversal en una muestra de 293 trabajadores. Los resultados obtenidos de la encuesta, de acuerdo con los instrumentos estadísticos empleados el pseudo cuadrado de Nagelkerke, arrojaron que la gestión de talento humano influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, en un porcentaje del 55,6%. Finalmente, se mencionan las conclusiones y

**Palabras claves:** gestión del talento humano, comportamiento organizacional, la motivación, la comunicación, las relaciones interpersonales

## **Abstract**

The objective of the research works Human talent management in the organizational behavior of the workers of the District Municipality of Comas, period 2017, was to determine the influence of the management of human talent on the organizational behavior of the workers of the District Municipality of Comas in the year 2017. It was developed from the quantitative approach, as a basic study and under a non-experimental design of the explanatory causal level of cross-section in a sample of 293 workers. The results obtained from the survey, according to the statistical instruments used by Nagelkerke's pseudo-square, showed that the management of human talent influences the organizational behavior of the workers of the District Municipality of Comas in the period 2017, in a percentage of 55.6%. Finally, conclusions and recommendations are mentioned to deepen the development of human talent management in the Municipality of

**Keywords:** human talent management, organizational behavior, motivation, communication, interpersonal relationships.

## **Introducción**

Es vital reconocer que el éxito de cualquier gestión, a todo nivel, sea realizado por un control eficiente del conocimiento, destrezas y habilidades que el talento humano demanda ya que son la clave del éxito. En países en vías de desarrollo como el nuestro, es importante impulsar una nueva óptica de gestión del talento humano, de tal manera, que nuestros empresarios descubran el nivel de conocimiento con que cuenta su organización, entendiendo luego, que gran parte del valor de una empresa es inexplicable e incontable, tanto así, que algunos autores lo llaman la nueva riqueza de las empresas. Es interesante preguntarse si el talento humano es útil para mejorar la gestión en una empresa.

En el Perú la presencia del amor por el trabajo, la pasión por la excelencia ha hecho que la gerencia de algunas empresas demuestren que su fuerte tiene sentido de responsabilidad social por el bienestar de sus empleados; consideran importante como se lleva a cabo la gestión de talento humano; además que está probado científicamente que una persona que recibe reconocimientos por sus logros se siente comprometida e identificada de una manera más intensa con la organización y por esta razón tienen un buen desempeño laboral.

El liderazgo en la gestión en la Municipalidad Distrital de Comas, indica que en todos los ámbitos de la existencia humana miles de empleados se quejan de sus superiores y expresan que los ven únicamente como recursos para generar riqueza para el municipio, el talento humano no es visto como el verdadero potencial que ellos significan con sentimientos, emociones y necesidades de reconocimiento. Una empresa que no domina todo lo relacionado con el talento humano, no podrá realizar verdaderas valoraciones sobre sí misma, por lo tanto, no podrá definir dónde está, con qué cuenta, o a dónde va.

### **Bases teóricas de la variable 1: Gestión del Talento Humano**

Chiavenato (2009) hace la diferencia entre personas y talentos señalando que un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual, siendo:

**Conocimiento.** Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

**Habilidad.** Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar.

**Juicio.** Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

**Actitud.** La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. (pp.49 -50).

Según Chiavenato, (2009):

En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas y burocráticas, los DRH cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades. (p. 42).

Chiavenato (2009), manifiesta que:

Los gerentes de línea de toda organización en el enfoque de los recursos humanos se convierten en administradores de recursos humanos, siendo las tareas operativas y burocráticas no esenciales transferidas a terceros por medio de sub contratación. Los

equipos de gestión de talento humano se libran de actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y destino de la organización. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. (p. 42).

Definitivamente que el manejo de los recursos humanos ha cambiado en estos tiempos, el trabajador o colaborador de la organización al cual presta sus servicios lleva un vínculo con otro enfoque, debe estar motivado e identificado con los objetivos y la visión de la organización, siendo esta condición el motor de su actuación laboral que le permitirá seguir desarrollarse.

### **Objetivos de la administración de recursos humanos**

El principal objetivo de la administración de recursos humanos es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y cumplir con su misión, siendo fundamental que la administración de recursos conozca el negocio de una organización y solo así podrá apuntalar la actividad de los trabajadores de la eficiencia a la eficacia es decir del cumplimiento de métodos y reglas laborales a la preocupación por alcanzar objetivos y resultados.

### **Los procesos de la administración de recursos humanos**

Chiavenato (2009) diseña los siguientes procesos básicos:

Procesos para integrar personas; para organizar a las personas; para recompensar a las personas; para desarrollar a las personas; para retener a las personas; para auditar a las personas.

Existe estrecha relación entre los seis procesos, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros (p. 16).

## **Dimensiones de la variable gestión del talento humano**

### **Dimensión 1: Desarrollo de las personas**

Chiavenato (2009), las personas son pasibles de desarrollo con grandes potencialidades y sin límites. Desarrollar a las personas significa principalmente, que aprendan nuevas actitudes, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos. Los procesos de desarrollo consideran tres aspectos: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional; pueden tener dos maneras de enfocarse, de manera tradicional y el moderno. En estos tiempos es necesario de que los procesos de desarrollo de las personas sean parte de una planificación, sean parte de una cultura que cultiva el cambio, la innovación y la creatividad (p. 366).

### **Dimensión 2: Retención de las personas**

Según Prieto (2013), manifiesta sobre los recursos humanos lo siguiente:

[...] ya no sólo centra sus actividades en el pago de nóminas o la selección de personal, sino que, hoy más que nunca, la nueva preocupación de las empresas se centra en la gestión de sus activos más valiosos: los trabajadores. El conocimiento que éstos poseen constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Es en este punto que ser capaces de motivar a un número de empleados es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente de tratar de retener el talento y de alcanzar los objetivos de la empresa (p.38).

Prieto, prosigue y manifiesta que el talento suele irse de las organizaciones por “la existencia de un jefe “tirano”, la falta de autonomía e independencia, las políticas internas injustas, los problemas en el reconocimiento del desempeño y/o porque la organización se está hundiendo” (Prieto, 2013, p.48).

En cuanto a rotación de personas, esta es definida según Idalberto Chiavenato, como “el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (2009, p.41); y prosigue exponiendo los motivos por los se da la salida de algunos empleados:

b. Desvinculación por iniciativa de la organización (despidos)

Chiavenato señala que la desvinculación por iniciativa de la organización se da cuando la organización toma como decisión cesar al empleado por motivos de sustituirlo por otro personal más adecuado a la necesidad, de mejorar una situación de selección inadecuada o de disminuir la fuerza laboral (Chiavenato, 2009, p.41);

b. Desvinculación por iniciativa del empleado

La desvinculación por parte del trabajador se debe principalmente por dos grupos de factores, pueden ser por motivos personales o por motivos profesionales, por motivos personales se produce cuando existe la insatisfacción del empleado con respecto al trabajo; mientras que por razones profesionales se produce generalmente por la oferta exterior de las empresas del mercado laboral.

### **Dimensión 3: Recompensar personas**

Según Cuestas (2010) afirma que:

La compensación laboral es un proceso o actividad clave de la gestión de recursos humanos. Hay que gestionarla muy bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que esa persona le entrega específicamente a esa organización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Hay que considerar como “exclusividad” esa entrega, asumiendo el concepto de “cliente interno” que es el empleado. (p.367)

Cuestas (2010) manifiesta que la recompensa a las personas o estimulación al trabajo como sistema trasciende la estimulación salarial, o sea viene a ser otro componente diferente

y adicional siendo decisivo su eficacia en las organizaciones empresariales de esta época. Además de que el salario es un componente fundamental y necesario de la estimulación, deberá de desarrollarse juntamente a la estimulación espiritual, como el logro o sentirse autorrealizado. (p.367)

Chiavenato (2009, p. 278) señala que: La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

En el nuevo enfoque las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización personal, entre otros.

Las recompensas provocan un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Las recompensas buscan incentivar la contribución de las personas para que la organización alcance los objetivos y la rentabilidad. Pero a la vez, las recompensas afectan los costos laborales. Siendo importante comprender los criterios básicos del diseño y la administración de las recompensas.

## **Bases teóricas de la variable 2: Comportamiento organizacional**

### **Teorías sobre la variable Comportamiento organizacional**

#### **Definiciones de Comportamiento organizacional**

Dubrin (2004), considera que, es el estudio del comportamiento humano en el centro laboral, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma. Los objetivos principales son explicar, predecir y controlar dicha conducta.

El comportamiento organizacional viene a ser un componente de la cultura en una época dada. La cultura es lo profundo y arraigado de la organización y el clima la manifestación de la cultura (Fernández y De La Fuente, 2007). Así el clima organizacional

puede ser entendido como una percepción subjetiva de la organización, sus miembros, sus estructuras y sus procesos, que presenta aspectos comunes, a pesar de las diferencias individuales, basadas en indicios o elementos objetivos del ambiente, y que además actúa como antecedente de la conducta de los sujetos (...), Oliver, A., Tomás, J. M., Islas, M. E. y Meliá. J.L. (1992:161). Para Zohar (1980), citado por Fernández y De La Fuente (2007) el clima organizativo “representa el contexto donde el comportamiento humano se materializa; es la base de las expectativas de los trabajadores y proporciona un marco de referencia para su comportamiento” (p. 3).

El clima organizacional, al igual que la cultura organizacional, son aspectos fundamentales en el estudio de las organizaciones; lo que implica su consideración para diversas investigaciones por expertos en el tema, siendo el comportamiento organizacional el estudio dimensional más específico.

Robbins S. y Judge T. (2009), es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta, en específico las situaciones relacionadas con el empleo. Hay un acuerdo creciente en los componentes, incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral. Robbins S. y Judge (pp.10,11).

### **Dimensión 1: motivación**

Chiavenato, I. (2009), es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso que actúa puede ser provocado por un estímulo

externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Se asocia con el sistema de cognición del individuo. El comportamiento humano es dinamizado por: a) Una causa, que se origina en estímulos internos o externos; b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y, c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento. (Chiavenato, I. 2009)

## **Dimensión 2: comunicación**

Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez afirmaron que la palabra comunicación viene del latín “comunicare” que significa:

(...) compartir; se entiende por comunicar al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas. La comunicación es inherente al ser humano, es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otra información, sentimientos, vivencias, porque a través de ella el hombre forma colectivos, ponen algo en común, por lo tanto, juega un papel importante en el desarrollo de cualquier interacción humana. Mediante la comunicación nos informamos, obtenemos datos, dialogamos, damos a conocer nuestras ideas, sentimientos, actitudes, experiencias, etc. En la comunicación se da un proceso que se desarrolla entre dos o más personas entonces podemos decir que la comunicación es inherente al ser humano.

La comunicación es importante en todas las organizaciones ya que depende de la forma como nos comunicamos para que contribuya en el éxito o el fracaso de una organización social. La información como recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, debe ser oportuna, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo. Es una herramienta de gestión, cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se

fortalecen, se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles.

### **Dimensión 3: relaciones interpersonales**

Para Silveira, (2014) son el conjunto de interacciones entre varias personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones. Estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad. Además de ser una fuente de aprendizaje son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos. Para Rodrigo, Arenas y Ripoll (2010) es un factor importante para que una organización o empresa tenga éxito entre trabajadores y entre trabajador y líder así: Existen relaciones interpersonales de los jefes o también se puede decir líderes con los trabajadores, según las investigaciones se ha llegado a la conclusión de que el trabajador le ve al líder como una persona íntegra es así como sincero, positivo, benevolente, justa diríamos confiable con este perfil del líder es una satisfacción trabajar en la empresa. También existe otra forma de relacionarse es sin lugar a duda entre pares o trabajadores, esto atribuye la confiabilidad, pero trabajar en equipo, es decir, cada miembro cumple su función afianzando un trabajo armonioso, también el trabajador se siente a gusto con lo que hace.

Pereira (2014), en su tesis *Clima laboral y servicio al cliente*, tiene como objetivo establecer la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango. el investigador llega a la conclusión de que el clima laboral incide en el servicio al cliente porque si existe armonía y respeto entre los colaboradores del hospital, siendo los factores determinantes positivos las remuneraciones, experiencia, armonía, comunicación, colaboración, seguridad e higiene.

Rodríguez (2015), en su tesis *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social*, realiza la investigación

con una muestra de 231 participantes de un universo integrado 295 personas y tiene como objetivo Investigar el clima laboral y la cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (MCDS), para generar una propuesta de mejora que beneficie a las y los servidores públicos. Llega a las siguientes conclusiones que el clima laboral en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social en forma general es percibido de la manera positiva por sus integrantes, pero debe fortalecerse los aspectos como la implementación de una gestión organizacional por procesos, que agilite la gestión organizacional a todo nivel; y, el diseño e implementación de un plan de beneficios y recompensas que den reconocimiento a la excelencia en el desempeño de los trabajadores. Además, la cultura organizacional en el Ministerio estudiado se caracteriza por la orientación a resultados y por el trabajo en equipo en la mayoría de las unidades.

Meléndez (2015), en su tesis *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013-2014*, desarrolla la investigación con una población y muestra de 60 colaboradores, tiene como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la Subsecretaria General Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas. Llega a las siguientes conclusiones: que la credibilidad es el único subconstructo relacionado con el clima organizacional que influye, positivamente hacia la orientación a resultados. El factor credibilidad se correlaciona positivamente con resultados de igual manera que el anterior con la camaradería, es decir que con una mayor credibilidad mayor será el desempeño de los equipos de trabajo.

Castro (2014), en su tesis *Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao*, realiza la investigación con una población y muestra integrado por 50 docentes, tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional del

personal directivo en la Universidad Nacional del Callao en el año 2013. Presenta entre otras conclusiones que la visión compartida está directamente relacionada con la comunicación asertiva del personal directivo y la motivación inspiradora permite una relación significativa con el intercambio de experiencias del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao en el año 2013.

Marcillo (2014), en su tesis *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi*, esta investigación la realiza teniendo en consideración una población conformada por 800 personas entre directores, jefes departamentales, y otros servidores públicos y con una muestra de 260, de tipo de estudio cuantitativo-cualitativa, diseño de investigación descriptiva explicativa. La recopilación de la información es realizada mediante las técnicas de: entrevistas y encuesta. Presenta como objetivo Identificar las directrices estratégicas relacionadas al talento humano de los servidores públicos de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí y de determinar el grado de eficiencia laboral además de conocer las competencias requeridas de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. Se llegó a las conclusiones de que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, por cuanto se le ha dado poca importancia y no se le gestionó debidamente, además señala que las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo con su perfil.

### **Objetivo.**

Determinar de qué manera influye la gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017.

### **Materiales y métodos.**

El método de investigación empleado fue el hipotético deductivo, desarrollada desde el paradigma positivista, el tipo de estudio fue básica. De nivel explicativo causal, con un diseño no experimental, de corte transversal. La muestra estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad distrital de Comas, que fueron encuestados la cantidad de 293 trabajadores del total de una población de 1221 trabajadores.

### Resultados.

En tabla adjunta respecto a los niveles de la gestión del talento humano, se aprecia que, en percepción de la mayoría de los participantes ubica en los niveles mala y regular.

*Tabla 7*  
*Niveles de la gestión del talento humano*

Niveles	F	%
Mala	170	58.0
Regular	121	41.3
Buena	2	.7
Total	293	100.0

En la tabla adjunta se muestran los resultados de la variable gestión de talento humano en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017. En la dimensión desarrollo de personas el 57,0% opina que presenta un nivel malo, el 41.6% opina que presenta un nivel regular y 1.4% que presenta un nivel bueno. En la dimensión retención de personas el 37,9% opina que presenta un nivel malo, el 54.3% opina que presenta un nivel regular y 7.8% que presenta un nivel bueno. En la dimensión recompensa el 0.0% opina que presenta un nivel malo, el 59.0% opina que presenta un nivel regular y 41.0% que presenta un nivel bueno.

*Tabla 8*  
*Niveles de la gestión del talento humano por dimensiones*

Niveles	Desarrollo de personas		Retención de personas		Recompensa	
	f	%	f	%	f	%
Mala	167	57.0	111	37.9	0	0.0
Regular	122	41.6	159	54.3	173	59.0
Buena	4	1.4	23	7.8	120	41.0
Total	293	100.0	293	100.0	293	100.0

### **Descripción de la variable comportamiento organizacional**

En la tabla siguiente, se muestran los resultados de la variable comportamiento organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017. El 7,5% opina que presenta un nivel malo, el 79,5% opina que presenta un nivel regular y 13.0% que presenta un nivel bueno.

*Tabla 9:  
Niveles de comportamiento organizacional*

Niveles	f	%
Mala	22	7.5
Regular	233	79.5
Buena	38	13.0
Total	293	100.0

En la tabla adjunta se muestran los resultados de la variable comportamiento organizacional por dimensiones en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017. En la dimensión desarrollo de personas el 57,0% opina que presenta un nivel malo, el 41.6% opina que presenta un nivel regular y 1.4% que presenta un nivel bueno. En la dimensión retención de personas el 37,9% opina que presenta un nivel malo, el 54.3% opina que presenta un nivel regular y 7.8% que presenta un nivel bueno. En la dimensión recompensa el 0.0% opina que presenta un nivel malo, el 59.0% opina que presenta un nivel regular y 41.0% que presenta un nivel bueno.

*Tabla 10  
Niveles del comportamiento organizacional por dimensiones*

Niveles	Motivación		Comunicación		Relaciones interpersonales	
	f	%	f	%	f	%
Mala	9	3.1	47	16.0	26	8.9
Regular	200	68.3	196	66.9	210	71.7
Buena	84	28.7	50	17.1	57	19.5
Total	293	100.0	293	100.0	293	100.0

### **Análisis inferencial.**

#### **Hipótesis general.**

*La gestión de talento humano influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.*

En la tabla 12, para medir la calidad del ajuste del modelo se utiliza los coeficientes Pseudo-R2 de Mc-Fadden, de Cox-Snell y de Nagelkerke. Los cálculos de éstos dependen del valor de las de varianzas del modelo final y del modelo inicial con sólo la constante, por lo que los calculamos de la siguiente manera: Nagelkerke = 0,402

Tabla 12

*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	,402
Nagelkerke	,556
McFadden	,400

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto, se concluye que la gestión de talento humano influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 55,6%.

**Hipótesis específica 1**

*La gestión para desarrollar a las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.*

En la tabla 14, para medir la calidad del ajuste del modelo se utiliza los coeficientes Pseudo-R2 de Mc-Fadden, de Cox-Snell y de Nagelkerke. Los cálculos de éstos dependen del valor de las de varianzas del modelo final y del modelo inicial con sólo la constante, por lo que los calculamos de la siguiente manera: Mc-Fadden = 0,441; Cox-Snell = 0,576 y Nagelkerke = 0,401.

Tabla 14

*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	,441
Nagelkerke	,576
McFadden	,401

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto, se concluye que la gestión para el desarrollo de las personas influye en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 57,6%.

## **Hipótesis específica 2**

*La gestión para retener a las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.*

En la tabla 16, para medir la calidad del ajuste del modelo se utiliza los coeficientes Pseudo-R2 de Mc-Fadden, de Cox-Snell y de Nagelkerke. Los cálculos de éstos dependen del valor de las de varianzas del modelo final y del modelo inicial con sólo la constante, por lo que los calculamos de la siguiente manera: Nagelkerke = 0,347.

Tabla 16

*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	,451
Nagelkerke	,549
McFadden	,347

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto, se concluye que las gestiones para retener a las personas influyen en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 54,9%.

## **Hipótesis específica 3**

*La gestión para recompensar a las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017.*

En la tabla 18, para medir la calidad del ajuste del modelo se utiliza los coeficientes Pseudo-R2 de Mc-Fadden, de Cox-Snell y de Nagelkerke. Los cálculos de éstos dependen del valor de las de varianzas del modelo final y del modelo inicial con sólo la constante, por lo que los calculamos de la siguiente manera: Nagelkerke = 0,329.

Tabla 18

*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	,399
Nagelkerke	,507
McFadden	,329

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto, se concluye que la gestión para recompensar personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 50,7%.

### **Discusión.**

Podemos afirmar que la variable gestión de talento humano en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, presenta una tendencia de nivel malo y la variable comportamiento organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, presenta una tendencia de nivel regular. Así mismo se concluye que la gestión de talento humano influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 55,6%. Es decir, a un buen nivel de gestión de talento humano le corresponde un mejor comportamiento organizacional y a un bajo nivel de gestión del talento humano le corresponde un deficiente comportamiento organizacional.

Estos resultados se contrastan con otras investigaciones llevadas a cabo entre ellos se tiene a Barrera. (2013) quien señala en su trabajo de investigación que la gestión del talento humano el Colegio Gustavo Eguez en la Gestión del Talento Humano, no ha empleado instrumentos para medir la gestión del talento humano para hacer el seguimiento y lograr un desempeño eficiente y eficaz, la investigación demuestra que las autoridades educativas por más esmero que realizaron en el cumplimiento de la función de Talento Humano no alcanzan a ser efectiva, por falta de un compromiso firme, por escaso control que da lugar una mayor atención de intereses personales, no obstante de que la gestión del talento humano se ha convertido en un pilar estratégico de la gestión institucional moderna, y es por ello que la inversión en los procesos de selección, formación, compensación, evaluación de desempeño

del personal han crecido en los últimos años, con el fin obtener valor agregado para la entidad.

En las investigaciones realizadas por Marcillo, (2014) quien aspira optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi, logra identificar las directrices estratégicas relacionadas al talento humano de los servidores públicos y afirma que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, por cuanto que se le ha dado poca importancia y no se gestionó debidamente. Los resultados de la aplicación de los instrumentos obtiene que solo el 23% cree que las evaluaciones han servido para desarrollar capacitaciones y la diferencia del 77% manifestó que no; respecto a los incentivos para el personal, el 78% respondió que no se realizan planes para el otorgamiento de incentivos y el 22% contesto que si existen planes de incentivos institucionales; y ante la interrogante de la existencia de un programa de mejora continua al personal que afecta a todas las actividades de la empresa, la respuesta fue unánime es decir el 100% manifestó que no. Este resultado al contrastarse con los resultados recogidos de la Municipalidad Distrital de Comas se observa que existe similitud con el nivel de gestión del talento humano por cuanto si bien es cierto existe la voluntad, pero en la práctica no se gestiona de acuerdo a las necesidades y expectativas, siendo apremiante el diseño y la aplicación de estrategias para la optimización del talento humano en la entidad. Pero este detalle se percibe que es generalizado en la mayoría de las organizaciones o entidades Estatales en América Latina a diferencia de las organizaciones privadas que promueven de manera intensiva o se encuentran en “guerra” de talentos para situarse en primer nivel frente a sus competidores.

De acuerdo con los resultados obtenidos queda demostrado lo siguiente:

Primero: que, de conformidad al análisis descriptivo, la mayoría El 58,0% opina que presenta un nivel malo, el 41.3% opina que presenta un nivel regular y 0.7% que presenta

un nivel bueno. Podemos concluir que la variable gestión de talento humano en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, presenta una tendencia de nivel malo y en cuanto al comportamiento organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, presenta una tendencia de nivel regular. Así mismo se concluye que de las tres dimensiones que conforman la variable gestión del talento humano, la dimensión recompensa de personas presenta el nivel más alto, pero no pasa al 50% y en cuanto al comportamiento organizacional se tiene que las tendencias mayores y casi parejas son del nivel regular

El procesamiento estadístico realizado ha logrado demostrar que existe relación entre gestión del talento humano y el comportamiento organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Comas periodo 2017; obteniendo un resultado de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 55,6%. Es decir, a un buen nivel de gestión de talento humano le corresponde un mejor comportamiento organizacional y a un bajo nivel de gestión del talento humano le corresponde un deficiente comportamiento organizacional.

En los resultados de la investigación realizada en los nosocomios privados realizado por Pereira. (2014) lo resaltante es que el 80% de los colaboradores reciben recompensas ya que se les felicita o se les da permisos cuando realizan bien su trabajo y un 94% de los colaboradores se sienten identificados con la institución, cifras que comparados con las opiniones de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas son bastante diferenciados porque no reciben recompensas en alto porcentaje, no obstante de ello los trabajadores en gran parte disfrutan su trabajo, tienen identidad o sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

## Referencias bibliográficas.

- Barrera, C. (2013). *Instrumentos de evaluación para la gestión del talento humano. (tesis de maestría)*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Castro, F. (2014). *Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao (tesis doctoral)*. Universidad Particular San Martín de Porres. Lima.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3° ed.). México: Mc Gran Hill.
- Cuesta, A. (2010) *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448
- Dubrin Andrew (2004). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. 2a Edición. p-2. Thomson Editores. S.A. Méjico.
- Fernández y de La Fuente. (2007). *El tratamiento informativo de la inmigración en los medios de comunicación españoles*. - Ediciones Universidad de Salamanca. España.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí (tesis doctoral)*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Obtenido de : [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/marcillo\\_norma\\_gesti% c3% 93n\\_competencias\\_sur% 20manabi.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/marcillo_norma_gesti%c3%93n_competencias_sur%20manabi.pdf)
- Meléndez. (2015) *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013-2014*. Tesis de maestría. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito. Ecuador.
- Pereira, M. (2014) *“Clima laboral y servicio al cliente”* Quetzaltenango. Guatemala.
- Prieto, Pedro Nel. *Gestión del Talento Humano*. Blog Talento Humano. Agosto 4 de 2010. Disponible en: <http://talentohumanoibeth.blogspot.es/1284682340/> consultada el 10 de marzo de 2013.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*, 13a edic, Pearson Educación, México.
- Rodríguez. (2015) *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social*. Tesis de maestría.

**Anexo 2:**  
**Matriz de consistencia**

### Matriz de consistência

Título: Gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Comas, periodo 2017

Autor: Br. Ricardo Del Pino Enríquez

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cómo influye la gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>1.- ¿Cómo influye la gestión del desarrollo de las personas en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017?</p> <p>2.- ¿Cómo influye la gestión de la retención de las personas en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017?</p> <p>3.- ¿Cómo influye la gestión de la recompensa a las personas en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar de qué manera influye la gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>1.-Determinar cómo influye la gestión para desarrollar personas en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017</p> <p>2.-Determinar cómo influyen la gestión de la retención para desarrollar personas en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017</p> <p>3.-Determinar cómo influye la gestión de la recompensa personas en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>La gestión de talento humano influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>1.-La gestión para desarrollar a las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017</p> <p>2.-La gestión para retener a las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017</p> <p>3.-La gestión para recompensar a las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017</p>	<b>Variable 1: Gestión del talento humano</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			D1: Desarrollo de las personas D2: Retención de las personas  D2: Recompensa de las personas	i1: Capacitación i2: Desarrollo organizacional i1: Relaciones entre trabajadores i2: Bienestar y calidad de vida i1: Incentivos i2: Prestaciones y servicios	1 al 10  11 al 15  16 al 18	(4) Siempre (3) Casi siempre (2) Casi nunca (1) Nunca	Bajo = 18-36 Moderado = 37-54 Alto = 55-72
			<b>Variable 2: Comportamiento organizacional</b>				
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles o rangos</b>			
D1: Motivación  D2: Comunicación  D2: Relaciones interpersonales y de trabajo	i1: Satisfacción personal i2: Reconocimiento laboral  i1: Direccionalidad i2: Eficacia  i1: Actitudes laborales i2: Actitudes interpersonales	1 al 4  5 al 8  9 al 15	(4) Siempre (3) Casi siempre (2) Casi nunca (1) Nunca	Bajo = 15-30 Moderado = 31-45 Alto = 46-60			

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Tipo: El tipo de estudio es básico. Según Carrasco, (2009) porque solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas mismas que las analizan para perfeccionar sus contenidos (p. 43).</p> <p>Alcance: Explicativa causal, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (p. 95).</p> <p>Diseño: El diseño es no experimental, afirman, que el diseño es transversal, pues son investigaciones que recopilan datos en un momento único. Hernández, et al. (2010).</p> <p>Método: Hipotético deductivo</p>	<p>Población: La población estuvo conformada por 1221 trabajadores, administrativos y profesionales de la Municipalidad distrital de Comas año 2017.</p> <p>Tipo de muestreo: Muestreo no probabilístico o intencional.</p> <p>Tamaño de muestra: La muestra no probabilística, estuvo conformada por 293 trabajadores, administrativos y profesionales de la Municipalidad distrital de Comas año 2017.</p>	<p>Variable 1: Título: Cuestionario Gestión del Talento Humano Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: adaptación del instrumento, basado en Torres, Alarcón y Cerna citado por De León. Año: 2010 Procedencia: Colombia Monitoreo: estadístico inferencial Ámbito de Aplicación: Lima Forma de Administración: De 18 preguntas en una escala de auto reporte tipo Likert.</p> <p>Variable 2: Título: Cuestionario Desarrollo organizacional Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: adaptación de las dimensiones, basado en Alina M. Segredo. Año 2015 Procedencia: Cuba de 15 preguntas en una escala de auto reporte tipo Likert.</p>	<p>Uso del Programa SPSS 22.</p> <p>Inferencial: Se realizará a través de bondad de ajuste, el ratio de probabilidad chi-cuadrado, y si arroja un valor de <math>p= 0,000</math> nos dice que nuestro modelo en su conjunto se ajusta significativamente mejor que un modelo vacío (es decir, un modelo sin predictores).</p> <p>Para medir la calidad del ajuste del modelo se utiliza los coeficientes Pseudo-R2 de Mc-Fadden, de Cox-Snell y de Nagelkerke. El cálculo de éstos depende del valor de las de varianzas del modelo final y del modelo inicial con sólo la constante.</p>

## **Anexo 3: instrumentos de evaluacion**



## CUESTIONARIO 1

Estimado participante, a continuación, se le presentan una serie de preguntas que servirán para medir **el comportamiento organizacional** en la Municipalidad de Comas donde labora. Sírvase contestar según corresponda y siguiendo las indicaciones del cuadro adjunto. El Cuestionario es personal y anónimo, la información que nos proporcione será tratada de forma **CONFIDENCIAL**.

Muchas gracias por su colaboración.

### DATOS INFORMATIVOS:

GENERO: MASCULINO ( ) FEMENINO ( )

EDAD: 18 - 29 ( ) 30 - 41 ( ) 42 - 53 ( ) 54 A MÁS ( )

GRADO DE INSTRUCCIÓN: SECUNDARIA ( ) TÉCNICO ( )

SUPERIOR ( )

ÁREA DONDE LABORA: .....

### INSTRUCCIONES:

Lea con atención los enunciados que se le presentan a continuación y luego marque con un aspa (X) en el casillero de la escala de valoración que usted considere responde mejor a su percepción de conformidad a lo que se le pregunta. Para mayor comprensión la escala tiene la siguiente valoración:

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

	MOTIVACIÓN	1	2	3	4
1	Me siento a gusto con el trabajo que realizo.				
2	Siento satisfacción de trabajar en la Municipalidad de Comas.				
3	La calidad del trabajo que realizo tiene que ser bueno o excelente.				
4	Cuando trabajo bien, soy reconocido.				
	COMUNICACIÓN				
5	Es fácil hablar con el jefe sobre problemas relacionados con mi trabajo.				
6	La información que recibo de mis jefes o compañeros de trabajo es clara.				
7	Entre los equipos de trabajo, existe una oportuna comunicación.				

8	Para estar informado en mi trabajo utilizo el WhatsApp, el correo electrónico u otro medio de comunicación moderno.				
	RELACIONES INTERPERSONALES				
9	Recibo apoyo y confianza cuando tengo dificultades en realizar mi trabajo.				
10	Existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar.				
11	Existe armonía en las relaciones entre los trabajadores.				
12	Los conflictos son tratados oportunamente y resuelto de manera adecuada.				
13	Las ideas, costumbres y creencias en mi trabajo son difíciles de cambiar.				
14	Existe la práctica de valores dentro de la organización.				
15	Se practica el saludo diario y las demostraciones afectivas.				



## CUESTIONARIO 2

Estimado participante, a continuación, se le presentan una serie de preguntas que servirán para medir la **gestión del Talento humano** en la Municipalidad de Comas donde labora. Sírvase contestar según corresponda y siguiendo las indicaciones del cuadro adjunto. El Cuestionario es personal y anónimo, la información que nos proporcione será tratada de forma **CONFIDENCIAL**.

**INSTRUCCIONES:** Lea con atención los enunciados que se le presentan a continuación y luego marque con un aspa (X) en el casillero de la escala de valoración.

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	1	2	3	4
1	¿Se le proporciona capacitación al trabajador periódicamente?				
2	¿La capacitación se realiza en base a los perfiles de puesto, misión y visión de la municipalidad?				
3	¿Se promueve la creatividad, el cambio o la innovación para aplicar en el trabajo?				
4	¿La municipalidad busca estrategias para evaluar el cumplimiento de objetivos de capacitación?				
5	¿El proceso de formación y desarrollo de los trabajadores contempla un diagnóstico de necesidades de competencias?				
6	¿En la Municipalidad de Comas existe una misión y una visión reconocida por los trabajadores?				
7	¿Se establece un procedimiento de promoción interna, que permita al trabajador acceder un nuevo puesto?				
8	¿La evaluación del personal se realiza como un medio de motivación y estímulo?				
9	¿Se efectúan pruebas o evaluaciones para medir el trabajo en equipo?				
10	¿En los equipos de trabajo se promueve el liderazgo compartido?				
	RETENCIÓN DE LAS PERSONAS				
11	¿Se realizan actividades, para favorecer las buenas relaciones entre los trabajadores?				
12	¿En la Municipalidad de Comas se promueve el saludo diario y las demostraciones afectivas?				
12	¿En la Municipalidad de Comas existe preocupación por el desarrollo de valores dentro de la organización (responsabilidad, trabajo en equipo, respeto, etc.)?				
14	¿Existe un plan general de prevención y atención de riesgos?				
15	¿Existe vigilancia de la salud de los trabajadores (asistencia médica, prevención de enfermedades, práctica de ejercicios o deportes, etc.)?				

16	¿Existe preocupación por la mejora del estado psicológico y del entorno físico de los trabajadores?				
	RECOMPENSA A LAS PERSONAS				
17	¿Se otorga bonos, becas, premios u otros alicientes a los trabajadores que realizan una buena o excelente labor?				
18	¿Se les proporciona a los trabajadores servicios como asesoría jurídica u otros?				

**Muchas gracias por su colaboración**

## Anexo 4: Análisis de confiabilidad

/ 2024

### ➔ Análisis de fiabilidad

[Conjunto\_de\_datos0]

### Escala: TODAS LAS VARIABLES

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	29	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	29	100.0

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

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.955	18

#### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	42.8621	122.337	.714	.952

---

## ➔ **Análisis de fiabilidad**

[Conjunto\_de\_datos0]

### **Escala: TODAS LAS VARIABLES**

#### **Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	24	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	24	100.0

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

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.757	15

#### **Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	45.2083	21.911	.369	.745
VAR00002	45.3750	20.505	.469	.734
VAR00003	45.1667	23.188	.082	.763
VAR00004	46.0833	19.732	.359	.748

---



### Base datos Prueba piloto

VARIABLE 2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL																
MOTIVA				COMUNI				RELACI								
4	4	4	4	3	2	4	4	3	2	2	3	3	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4		
4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4		
4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4		
4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4		
3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3		
3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	4		
3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3		
4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4		
4	4	4	3	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4		
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4		
4	4	4	1	3	3	3	4	3	3	4	3	1	3	4		
4	4	4	1	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4		
4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	4	4	4	3	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	3	3	3	4		
4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4		
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4		
3	3	3	1	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3		
4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3		
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4		
4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4		
3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4		
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3		
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3		
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4		
4	2	4	4	4	3	2	4	4	1	3	3	3	3	4		
4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4		

## Anexo 6: Base de datos de la muestra

	MOTIVACION				COMUNICACIÓN				RELACIONES INTERPERSONALES						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
encuestado 1	3	4	4	2	4	3	2	2	4	4	2	3	2	1	3
encuestado 2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4
encuestado 3	4	4	4	4	4	3	2	1	1	1	4	4	3	3	4
encuestado 4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
encuestado 5	4	3	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4
encuestado 6	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4
encuestado 7	3	4	4	1	1	3	4	1	1	3	3	4	3	1	4
encuestado 8	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4
encuestado 9	2	3	3	1	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1
encuestado 10	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	2	4	4	4
encuestado 11	4	4	4	1	4	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1
encuestado 12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
encuestado 13	4	3	4	1	1	3	3	1	3	4	4	4	1	2	4
encuestado 14	4	4	4	1	1	3	2	1	1	2	1	2	2	1	4
encuestado 15	3	4	4	1	3	3	3	1	1	3	2	3	3	3	4
encuestado 16	4	4	4	1	1	3	2	1	2	3	3	2	1	2	3
encuestado 17	4	4	4	4	3	3	2	1	3	3	1	2	3	1	3
encuestado 18	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
encuestado 19	3	3	4	2	3	4	3	1	3	4	4	3	1	4	4
encuestado 20	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
encuestado 21	4	4	4	3	3	4	4	1	2	1	2	3	3	4	4
encuestado 22	4	4	4	1	1	2	1	1	2	3	2	2	3	3	3
encuestado 23	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	1	1	3	1	3
encuestado 24	3	4	4	1	4	4	3	1	4	4	3	4	1	4	4
encuestado 25	2	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	2	1	2
encuestado 26	4	4	4	4	3	2	4	1	1	4	4	4	1	4	1
encuestado 27	4	4	4	1	2	4	4	1	4	4	4	3	3	4	4
encuestado 28	4	4	4	1	4	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1
encuestado 29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
encuestado 30	4	3	4	1	1	3	3	1	3	4	4	4	1	2	4
encuestado 31	4	4	4	1	1	3	2	1	1	2	1	2	2	1	4
encuestado 32	3	4	4	1	3	3	3	1	1	3	2	3	3	3	4
encuestado 33	4	4	4	1	1	3	2	1	2	3	3	2	1	2	3
encuestado 34	4	4	4	4	3	3	2	1	3	3	1	2	3	1	3
encuestado 35	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
encuestado 36	3	3	4	2	3	4	3	1	3	4	4	3	1	4	4
encuestado 37	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
encuestado 38	4	4	4	3	3	4	4	1	2	1	2	3	3	4	4
encuestado 39	4	4	4	1	1	2	1	1	2	3	2	2	3	3	3
encuestado 40	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	1	1	3	1	3
encuestado 41	3	4	4	1	4	4	3	1	4	4	3	4	1	4	4
encuestado 42	2	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	2	1	2
encuestado 43	4	4	4	4	3	2	4	1	1	4	4	4	1	4	1
encuestado 44	4	4	4	4	4	3	2	1	1	1	4	4	3	3	4
encuestado 45	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
encuestado 46	4	3	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4
encuestado 47	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4
encuestado 48	3	4	4	1	1	3	4	1	1	3	3	4	3	1	4
encuestado 49	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4
encuestado 50	2	3	3	1	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1
encuestado 51	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	2	4	4	4
encuestado 52	4	4	4	1	4	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1
encuestado 53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
encuestado 54	4	3	4	1	1	3	3	1	3	4	4	4	1	2	4
encuestado 55	4	4	4	1	1	3	2	1	1	2	1	2	2	1	4
encuestado 56	3	4	4	1	3	3	3	1	1	3	2	3	3	3	4
encuestado 57	4	4	4	1	1	3	2	1	2	3	3	2	1	2	3
encuestado 58	4	4	4	4	3	3	2	1	3	3	1	2	3	1	3
encuestado 59	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
encuestado 60	3	3	4	2	3	4	3	1	3	4	4	3	1	4	4

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

encuestado 121	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3		
encuestado 122	3	3	4	2	3	4	3	1	3	4	4	3	1	4	4	
encuestado 123	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
encuestado 124	4	4	4	3	3	4	4	1	2	1	2	3	3	4	4	
encuestado 125	4	4	4	1	1	2	1	1	2	3	2	2	3	3	3	
encuestado 126	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	1	1	3	1	3	
encuestado 127	3	4	4	1	4	4	3	1	4	4	3	4	1	4	4	
encuestado 128	2	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	2	1	2	
encuestado 129	4	4	4	4	3	2	4	1	1	4	4	4	1	4	1	
encuestado 130	4	4	4	1	2	4	4	1	4	4	4	3	3	4	4	
encuestado 131	4	4	4	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	
encuestado 132	3	4	4	2	1	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	
encuestado 133	1	2	4	1	1	4	4	3	1	4	1	1	2	2	1	
encuestado 134	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
encuestado 135	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	4	4	
encuestado 136	4	4	4	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	
encuestado 137	3	4	4	2	1	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	
encuestado 138	1	2	4	1	1	4	4	3	1	4	1	1	2	2	1	
encuestado 139	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
encuestado 140	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	4	4	
encuestado 141	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	
encuestado 142	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
encuestado 143	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	
encuestado 144	3	3	4	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	
encuestado 145	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
encuestado 146	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	
encuestado 147	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	
encuestado 148	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
encuestado 149	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	
encuestado 150	3	3	4	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	
encuestado 151	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
encuestado 152	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	
encuestado 153	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	
encuestado 154	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	
encuestado 155	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	
encuestado 156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	
encuestado 157	3	3	4	1	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	
encuestado 158	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
encuestado 159	3	3	4	1	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	
encuestado 160	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
encuestado 161	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
encuestado 162	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
encuestado 163	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	
encuestado 164	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
encuestado 165	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	
encuestado 166	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	
encuestado 167	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
encuestado 168	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
encuestado 169	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	
encuestado 170	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
encuestado 171	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	
encuestado 172	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	
encuestado 173	3	3	4	2	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	4	
encuestado 174	3	3	4	2	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	4	
encuestado 175	1	2	2	2	2	4	3	1	3	3	4	2	2	2	3	
encuestado 176	1	2	2	2	2	4	3	1	3	3	4	2	2	2	3	
encuestado 177	1	2	2	2	2	4	3	1	3	3	4	2	2	2	3	
encuestado 178	1	2	2	2	2	4	3	1	3	3	4	2	2	2	3	
encuestado 179	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	4	
encuestado 180	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	

encuestado 181	4	4	4	1	4	4	2	3	1	1	1	4	3	2	4
encuestado 182	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	3	2	4
encuestado 183	4	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	4	3	2	3
encuestado 184	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
encuestado 185	4	4	4	1	2	2	4	1	4	4	4	4	2	4	4
encuestado 186	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	4
encuestado 187	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3
encuestado 188	4	4	4	1	4	4	2	3	1	1	1	4	3	2	4
encuestado 189	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	3	2	4
encuestado 190	4	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	4	3	2	3
encuestado 191	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
encuestado 192	4	4	4	1	2	2	4	1	4	4	4	4	2	4	4
encuestado 193	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
encuestado 194	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4
encuestado 195	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
encuestado 196	4	4	3	4	1	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4
encuestado 197	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4
encuestado 198	3	4	3	2	4	3	2	4	4	4	4	2	2	4	4
encuestado 199	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
encuestado 200	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4
encuestado 201	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
encuestado 202	4	4	3	4	1	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4
encuestado 203	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4
encuestado 204	3	4	3	2	4	3	2	4	4	4	4	2	2	4	4
encuestado 205	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
encuestado 206	3	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	4
encuestado 207	3	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	4
encuestado 208	4	4	3	1	4	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3
encuestado 209	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4
encuestado 210	3	2	3	1	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
encuestado 211	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
encuestado 212	3	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	4
encuestado 213	3	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	4
encuestado 214	4	4	3	1	4	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3
encuestado 215	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4
encuestado 216	3	2	3	1	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
encuestado 217	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
encuestado 218	3	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	4
encuestado 219	3	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	4
encuestado 220	4	4	3	1	4	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3
encuestado 221	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4
encuestado 222	3	2	3	1	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
encuestado 223	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
encuestado 224	3	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	4
encuestado 225	3	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	4
encuestado 226	4	4	3	1	4	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3
encuestado 227	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4
encuestado 228	3	2	3	1	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
encuestado 229	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	4
encuestado 230	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
encuestado 231	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
encuestado 232	2	2	4	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
encuestado 233	3	4	4	2	2	3	3	2	3	4	4	3	2	4	4
encuestado 234	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4
encuestado 235	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
encuestado 236	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	4
encuestado 237	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
encuestado 238	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
encuestado 239	2	2	4	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
encuestado 240	3	4	4	2	2	3	3	2	3	4	4	3	2	4	4

encuestado 241	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4
encuestado 242	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
encuestado 243	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
encuestado 244	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3
encuestado 245	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4
encuestado 246	4	2	4	4	4	3	2	4	4	1	3	3	3	3	4
encuestado 247	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4
encuestado 248	3	4	3	4	1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
encuestado 249	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
encuestado 250	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3
encuestado 251	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4
encuestado 252	4	2	4	4	4	3	2	4	4	1	3	3	3	3	4
encuestado 253	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4
encuestado 254	3	4	3	4	1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
encuestado 255	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2	2	2	3	4	4
encuestado 256	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
encuestado 257	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
encuestado 258	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4
encuestado 259	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4
encuestado 260	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
encuestado 261	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3
encuestado 262	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	4
encuestado 263	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3
encuestado 264	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
encuestado 265	4	4	4	3	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4
encuestado 266	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
encuestado 267	4	4	4	1	3	3	3	4	3	3	4	3	1	3	4
encuestado 268	4	4	4	1	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4
encuestado 269	4	4	4	3	4	4	4	1	2	4	4	4	3	4	4
encuestado 270	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	3	3	3	4	4
encuestado 271	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
encuestado 272	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
encuestado 273	3	3	3	1	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3
encuestado 274	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3
encuestado 275	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
encuestado 276	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
encuestado 277	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
encuestado 278	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
encuestado 279	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
encuestado 280	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2	2	2	3	4	4
encuestado 281	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
encuestado 282	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
encuestado 283	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4
encuestado 284	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4
encuestado 285	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
encuestado 286	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3
encuestado 287	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	4
encuestado 288	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3
encuestado 289	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
encuestado 290	4	4	4	3	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	4
encuestado 291	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
encuestado 292	4	4	4	1	3	3	3	4	3	3	4	3	1	3	4
encuestado 293	4	4	4	1	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4

VARIABLE 1																	
DESARROLLO DE PERSONAS										RETENCIÓN DE PERSONAS						RECOMPENSA DE P	
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	2	3	2	4	3	2	3	4	2	4	3	2	2	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	1	1	1
2	3	2	2	1	1	1	2	1	3	3	4	1	1	2	2	1	1
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
1	1	4	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1
3	2	4	2	1	4	2	4	1	3	4	4	4	4	3	2	1	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1
4	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	1	4
1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2
1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1
1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	4	3	1	1	1	1	1
2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	4	2	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	2	2	2	1	3	3	1	1	1	3	1	2	4	1	1
2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	1	1
2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	1	2	2	1	1
4	4	3	3	3	1	1	2	2	2	1	3	2	3	4	3	1	1
1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1
1	2	3	4	3	1	3	3	4	1	1	2	1	1	2	1	1	1
4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4
3	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	1	1	1	3
1	1	1	1	1	4	1	4	3	3	1	4	4	4	4	3	1	1
2	3	2	2	1	1	1	2	1	3	3	4	1	1	2	2	1	1
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
1	1	4	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1
3	2	4	2	1	4	2	4	1	3	4	4	4	4	3	2	1	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1
4	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	1	4

1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2
1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1
1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	4	3	1	1	1	1	1
2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	4	2	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	2	2	2	1	3	3	1	1	1	3	1	2	4	1	1
2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	1	1
2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	1	2	2	1	1
4	4	3	3	3	1	1	2	2	2	1	3	2	3	4	3	1	1
1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1
1	2	3	4	3	1	3	3	4	1	1	2	1	1	2	1	1	1
4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4
3	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	1	1	1	3
1	1	1	1	1	4	1	4	3	3	1	4	4	4	4	3	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	4	1	1
1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2
1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1
1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	4	2	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	2	2	2	1	3	3	1	1	1	3	1	2	4	1	1
2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	1	1
2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	1	2	2	1	1
4	4	3	3	3	1	1	2	2	2	1	3	2	3	4	3	1	1
1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1
1	2	3	4	3	1	3	3	4	1	1	2	1	1	2	1	1	1
4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4
3	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	1	1	1	3
1	1	1	1	1	4	1	4	3	3	1	4	4	4	4	3	1	1
3	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	1	1	1	3
1	1	1	1	1	4	1	4	3	3	1	4	4	4	4	3	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	4	1	1
1	2	3	2	4	3	2	3	4	2	4	3	2	2	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	1	1	1
2	3	2	2	1	1	1	2	1	3	3	4	1	1	2	2	1	1
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1

1	1	4	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1
3	2	4	2	1	4	2	4	1	3	4	4	4	4	3	2	1	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1
4	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	1	4
1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2
1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	1
1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	4	3	1	1	1	1	1
2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	4	2	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	2	2	2	1	3	3	1	1	1	3	1	2	4	1	1
2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	1	1
2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	1	2	2	1	1
4	4	3	3	3	1	1	2	2	2	1	3	2	3	4	3	1	1
1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1
1	2	3	4	3	1	3	3	4	1	1	2	1	1	2	1	1	1
4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4
3	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	1	1	1	3
1	1	1	1	1	4	1	4	3	3	1	4	4	4	4	3	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	4	1	1
2	2	1	2	3	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1
2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1
1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	4	3	2	1	1	1	1
3	4	3	2	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	1	2
2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	2
2	2	1	2	3	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1
2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1
1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	4	3	2	1	1	1	1
3	4	3	2	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	1	2
2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	2
3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2
3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	1	4	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1
1	2	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	1
2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1
3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2
3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	1	4	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1
1	2	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1
2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1
2	2	2	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	4	2	1	1
2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
2	2	2	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	4	2	1	1
2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
2	2	2	3	4	2	1	1	1	2	2	3	2	1	2	1	1	1
2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
2	2	2	3	4	2	1	1	1	2	2	3	2	1	2	1	1	1
2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
3	2	2	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	2	1	2	3	3	1	1	1
4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2
2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2
3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2
3	3	3	4	3	4	2	1	1	1	3	4	4	3	4	4	1	1



3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3
2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1
2	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	4	3	2	2	2	2
1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2
1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1
3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3
2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1
1	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	1	1
2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2
4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
2	3	3	3	3	1	1	2	2	2	4	3	2	2	2	1	1	1
1	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	1	1
2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2
4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
2	3	3	3	3	1	1	2	2	2	4	3	2	2	2	1	1	1
1	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	1	1
2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2
4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
2	3	3	3	3	1	1	2	2	2	4	3	2	2	2	1	1	1
1	2	2	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2
2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
3	3	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3
1	1	3	4	1	4	4	2	1	2	1	4	1	1	3	4	1	1
2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	2	2	1
3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2
2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	4	2	2	3	2	1	1
1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1
2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1	1
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2	3	3
2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1
3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
1	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	1
2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	1	1	1	3	2	1	3	4	4	3	4	2	1	2
3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	3	4	3	2	2	2	1	1
2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
2	3	3	2	2	2	1	3	1	3	4	2	4	4	4	1	1	1
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	1
3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
2	1	3	3	2	3	1	2	2	3	2	4	4	4	4	2	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2
2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	2	2	1
3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2
2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	4	2	2	3	2	1	1
1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1
2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1	1
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	4	4	3	3	2	2	3
2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1
3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
1	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	1
2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	1	1	1	3	2	1	3	4	4	3	4	2	1	2

**Anexo 7:**  
**Certificados de validez de contenido de los**  
**instrumentos**

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias	
		SI	No	SI	No	SI	No		
<b>DESARROLLO DE LAS PERSONAS</b>									
1	¿Se le proporciona capacitación al trabajador periódicamente?	✓		✓		✓			
2	¿La capacitación se realiza en base a los perfiles de puesto, misión y visión de la municipalidad?	✓		✓		✓			
3	¿Se promueve la creatividad, el cambio o la innovación para aplicar en el trabajo?	✓		✓		✓			
4	¿La municipalidad busca estrategias para evaluar el cumplimiento de objetivos de capacitación?	✓		✓		✓			
5	¿El proceso de formación y desarrollo de los trabajadores contempla un diagnóstico de necesidades de competencias?	✓		✓		✓			
6	¿En la Municipalidad de Comas existe una misión y una visión reconocida por los trabajadores?	✓		✓		✓			
7	¿Se establece un procedimiento de promoción interna, que permita al trabajador acceder un nuevo puesto?	✓		✓		✓			
8	¿La evaluación del personal se realiza como un medio de motivación y estímulo?	✓		✓		✓			
9	¿Se efectúan pruebas o evaluaciones para medir el trabajo en equipo?	✓		✓		✓			
<b>RETENCIÓN DE LAS PERSONAS</b>									
10	¿En los equipos de trabajo se promueve el liderazgo compartido?	✓		✓		✓			
11	¿Se realizan actividades, para favorecer las buenas relaciones entre los trabajadores?	✓		✓		✓			
12	¿En la Municipalidad de Comas se promueve el saludo diario y las demostraciones afectivas?	✓		✓		✓			
13	¿En la Municipalidad de Comas existe preocupación por el desarrollo de valores dentro de la organización (responsabilidad, trabajo en equipo, respeto, etc.)?	✓		✓		✓			
14	¿Existe un plan general de prevención y atención de riesgos?	✓		✓		✓			

15	¿Existe vigilancia de la salud de los trabajadores (asistencia médica, prevención de enfermedades, práctica de ejercicios o deportes, etc.)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	¿Existe preocupación por la mejora del estado psicológico y del entorno físico de los trabajadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>RECOMPENSA A LAS PERSONAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
17	¿Se otorga bonos, becas, premios u otros alicientes a los trabajadores que realizan una buena o excelente labor?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	¿Se les proporciona a los trabajadores servicios como asesoría jurídica u otros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable después de corregir [ ]  No aplicable [ ] 16 de 05 del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Núñez Lara Luis DNI: 88012101

Especialidad del evaluador: Psicólogo, esp en GSHM

<sup>1</sup> Claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>MOTIVACIÓN</b>								
1	Me a siento a gusto con el trabajo que realizo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	Siento satisfacción de trabajar en la Municipalidad de Comas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3	La calidad del trabajo que realizo tiene que ser bueno o excelente.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4	Cuando trabajo bien, soy reconocido.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>COMUNICACIÓN</b>								
5	Es fácil hablar con el jefe sobre problemas relacionados con mi trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
6	La información que recibo de mis jefes o compañeros de trabajo es clara.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
7	Entre los equipos de trabajo, existe una oportuna comunicación.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8	Para estar informado en mi trabajo utilizo el watt sap, el correo electrónico u otro medio de comunicación moderno.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO</b>								
9	Recibo apoyo y confianza cuando tengo dificultades en realizar mi trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
10	Existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
11	Existe armonía en las relaciones entre los trabajadores.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
12	Los conflictos son tratados oportunamente y resuelto de manera adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
13	Las ideas, costumbres y creencias en mi trabajo son difíciles de cambiar.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

14	Existe la práctica de valores dentro de la organización.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
15	Se practica el saludo diario y las demostraciones afectivas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable     No aplicable     Aplicable después de corregir     de 16 de 05 del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Núñez Liz Luis    DNI: 08012101

Especialidad del evaluador: Psicólogo asp. en gestión

<sup>1</sup> Claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	¿Se le proporciona capacitación al trabajador periódicamente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿La capacitación se realiza en base a los perfiles de puesto, misión y visión de la municipalidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿Se promueve la creatividad, el cambio o la innovación para aplicar en el trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿La municipalidad busca estrategias para evaluar el cumplimiento de objetivos de capacitación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿El proceso de formación y desarrollo de los trabajadores contempla un diagnóstico de necesidades/de competencias?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿En la Municipalidad de Comas existe una misión y una visión reconocida por los trabajadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿Se establece un procedimiento de promoción interna, que permita al trabajador acceder un nuevo puesto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	¿La evaluación del personal se realiza como un medio de motivación y estímulo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	¿Se efectúan pruebas o evaluaciones para medir el trabajo en equipo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>RETENCIÓN DE LAS PERSONAS</b>		<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	
10	¿En los equipos de trabajo se promueve el liderazgo compartido?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	¿Se realizan actividades, para favorecer las buenas relaciones entre los trabajadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	¿En la Municipalidad de Comas se promueve el saludo diario y las demostraciones afectivas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	¿En la Municipalidad de Comas existe preocupación por el desarrollo de valores dentro de la organización (responsabilidad, trabajo en equipo, respeto, etc.)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	¿Existe un plan general de prevención y atención de riesgos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

15	¿Existe vigilancia de la salud de los trabajadores (asistencia médica, prevención de enfermedades, práctica de ejercicios o deportes, etc.)?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
16	¿Existe preocupación por la mejora del estado psicológico y del entorno físico de los trabajadores?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
	<b>RECOMPENSA A LAS PERSONAS</b>	SI	No	SI	No	SI	No
17	¿Se otorga bonos, becas, premios u otros alicientes a los trabajadores que realizan una buena o excelente labor?			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
18	¿Se les proporciona a los trabajadores servicios como asesoría jurídica u otros?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]      16.de05 del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Garro Aburto Leunila      DNI: 09469026

Especialidad del evaluador: Docente de Investigación

- <sup>1</sup> **Claridad** : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
<sup>2</sup> **Pertinencia**: Si el ítem pertenece a la dimensión.  
<sup>3</sup> **Relevancia** : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- Nota** : Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>MOTIVACIÓN</b>								
1	Me a siento a gusto con el trabajo que realizo.	✓		✓		✓		
2	Siento satisfacción de trabajar en la Municipalidad de Comas.	✓		✓		✓		
3	La calidad del trabajo que realizo tiene que ser bueno o excelente.	✓		✓		✓		
4	Cuando trabajo bien, soy reconocido.	✓		✓		✓		
<b>COMUNICACIÓN</b>								
5	Es fácil hablar con el jefe sobre problemas relacionados con mi trabajo.	✓		✓		✓		
6	La información que recibo de mis jefes o compañeros de trabajo es clara.	✓		✓		✓		
7	Entre los equipos de trabajo, existe una oportuna comunicación.	✓		✓		✓		
8	Para estar informado en mi trabajo utilizo el watt sap, el correo electrónico u otro medio de comunicación moderno.	✓		✓		✓		
<b>RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO</b>								
9	Recibo apoyo y confianza cuando tengo dificultades en realizar mi trabajo.	✓		✓		✓		
10	Existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar.	✓		✓		✓		
11	Existe armonía en las relaciones entre los trabajadores.	✓		✓		✓		
12	Los conflictos son tratados oportunamente y resuelto de manera adecuada.	✓		✓		✓		
13	Las ideas, costumbres y creencias en mi trabajo son difíciles de cambiar.	✓		✓		✓		

14	Existe la práctica de valores dentro de la organización.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
15	Se practica el saludo diario y las demostraciones afectivas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ] 16.de.....05..... del 20.17

Apellidos y nombres del juez evaluador: Garro Aburto Lemila      DNI: 09469026

Especialidad del evaluador: Docente de Investigar

- <sup>1</sup> Claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
  - <sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
  - <sup>3</sup> Relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- Nota : Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DESARROLLO DE LAS PERSONAS ¿Se le proporciona capacitación al trabajador periódicamente?	✓		✓		✓		
2	¿La capacitación se realiza en base a los perfiles de puesto, misión y visión de la municipalidad?	✓		✓		✓		
3	¿Se promueve la creatividad, el cambio o la innovación para aplicar en el trabajo?	✓		✓		✓		
4	¿La municipalidad busca estrategias para evaluar el cumplimiento de objetivos de capacitación?	✓		✓		✓		
5	¿El proceso de formación y desarrollo de los trabajadores contempla un diagnóstico de necesidades de competencias?	✓		✓		✓		
6	¿En la Municipalidad de Comas existe una misión y una visión reconocida por los trabajadores?	✓		✓		✓		
7	¿Se establece un procedimiento de promoción interna, que permita al trabajador acceder un nuevo puesto?	✓		✓		✓		
8	¿La evaluación del personal se realiza como un medio de motivación y estímulo?	✓		✓		✓		
9	¿Se efectúan pruebas o evaluaciones para medir el trabajo en equipo?	✓		✓		✓		
<b>RETENCIÓN DE LAS PERSONAS</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿En los equipos de trabajo se promueve el liderazgo compartido?	✓		✓		✓		
11	¿Se realizan actividades, para favorecer las buenas relaciones entre los trabajadores?	✓		✓		✓		
12	¿En la Municipalidad de Comas se promueve el saludo diario y las demostraciones afectivas?	✓		✓		✓		
13	¿En la Municipalidad de Comas existe preocupación por el desarrollo de valores dentro de la organización (responsabilidad, trabajo en equipo, respeto, etc.)?	✓		✓		✓		
14	¿Existe un plan general de prevención y atención de riesgos?	✓		✓		✓		

15	¿Existe vigilancia de la salud de los trabajadores (asistencia médica, prevención de enfermedades, práctica de ejercicios o deportes, etc.)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	¿Existe preocupación por la mejora del estado psicológico y del entorno físico de los trabajadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>RECOMPENSA A LAS PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No		
17	¿Se otorga bonos, becas, premios u otros alicientes a los trabajadores que realizan una buena o excelente labor?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	¿Se les proporciona a los trabajadores servicios como asesoría jurídica u otros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ] 16 de mayo del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: SAUQUERRA NIEVA ANGEL      DNI: 19873533

Especialidad del evaluador: PSICOLÓGICO - PEDAGÓGICA

<sup>1</sup> Claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.  
<sup>3</sup> Relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>MOTIVACIÓN</b>								
1	Me gusta a gusto con el trabajo que realizo.	✓		✓		✓		
2	Siento satisfacción de trabajar en la Municipalidad de Comas.	✓		✓		✓		
3	La calidad del trabajo que realizo tiene que ser bueno o excelente.	✓		✓		✓		
4	Cuando trabajo bien, soy reconocido.	✓		✓		✓		
<b>COMUNICACIÓN</b>								
5	Es fácil hablar con el jefe sobre problemas relacionados con mi trabajo.	✓		✓		✓		
6	La información que recibo de mis jefes o compañeros de trabajo es clara.	✓		✓		✓		
7	Entre los equipos de trabajo, existe una oportuna comunicación.	✓		✓		✓		
8	Para estar informado en mi trabajo utilizo el wat sap, el correo electrónico u otro medio de comunicación moderno.	✓		✓		✓		
<b>RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO</b>								
9	Recibo apoyo y confianza cuando tengo dificultades en realizar mi trabajo.	✓		✓		✓		
10	Existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar.	✓		✓		✓		
11	Existe armonía en las relaciones entre los trabajadores.	✓		✓		✓		
12	Los conflictos son tratados oportunamente y resuelto de manera adecuada.	✓		✓		✓		
13	Las ideas, costumbres y creencias en mi trabajo son difíciles de cambiar.	✓		✓		✓		

14	Existe la práctica de valores dentro de la organización.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Se practica el saludo diario y las demostraciones afectivas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable       No aplicable       16 de Mayo del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: SANTERRO MELGON ANGE      DNI: 19873533

Especialidad del evaluador: PROFESOR DE EDUCACIÓN

- <sup>1</sup> Claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
  - <sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
  - <sup>3</sup> Relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- Nota : Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión