



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

**Propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano en un
Centro Recreacional de Chimbote, 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión del Talento Humano**

AUTORA:

Paz Olivo, Gianella Geraldine (orcid.org/0000-0003-3090-8776)

ASESORA:

Dra. Alza Salvatierra, Vanessa Jocelyn (orcid.org/0000-0003-4781-8646)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas de Gestión del Talento Humano

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi papá Segundo, mi mamá Luz y mis hermanos Jhonatan y Carlos, por la confianza que despositaron en mi y en lo que puedo lograr hacer.

La Autora

Agradecimiento

A Dios infinitamente, por ser quien me ayuda en los momentos difíciles y me da la fortaleza para seguir adelante.

A mis papás Segundo y Luz, por ser mi inspiración y por el amor que me brindan.

Gianella

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de Tablas	v
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización	14
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis.....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimientos	18
3.6. Método de análisis de datos	19
3.7. Aspectos éticos.....	19
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	26
VI. CONCLUSIONES.....	32
VII. RECOMENDACIONES	33
PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	34
REFERENCIAS	49
ANEXOS.....	55

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Análisis comparativo de los modelos de la Gestión del Talento Humano.....	13
Tabla 2 Criterios de medición del instrumento de Gestión del Talento Humano.....	16
Tabla 3 Medición de la Gestión del Talento Humano.....	17
Tabla 4 Confiabilidad del Alfa de Crombach.....	17
Tabla 5 Validación a través de juicio de expertos.....	18
Tabla 6 Dimensión selección de personas.....	20
Tabla 7 Dimensión capacitación de personas.....	21
Tabla 8 Dimensión desarrollo de personas.....	22
Tabla 9 Dimensión relaciones con las personas.....	23
Tabla 10 Gestión del Talento Humano.....	24
Tabla 11 Propuesta de mejora – Reclutamiento.....	35
Tabla 12 Propuesta de mejora – Selección.....	37
Tabla 13 Propuesta de mejora – Inducción.....	38
Tabla 14 Propuesta de mejora – Descripción de puestos.....	39
Tabla 15 Propuesta de mejora – Evaluación del desempeño.....	41
Tabla 16 Propuesta de mejora – Remuneraciones	42
Tabla 17 Propuesta de mejora – Plan de incentivos	44
Tabla 18 Propuesta de mejora – Capacitación y desarrollo.....	45
Tabla 19 Propuesta de mejora – Relaciones con los empleados	46

Tabla 20 Propuesta de mejora – Seguridad y salud ocupacional.	47
Tabla 21 Propuesta de mejora – Bases de datos.....	48

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Proceso de selección.....	35
Figura 2 Método de evaluación del desempeño por medio de las listas de verificación	40

Resumen

La tesis nombrada Propuesta de un modelo de gestión del talento humano en un centro recreacional de Chimbote, 2022, tuvo como objetivo general evaluar la Gestión de Talento Humano y proponer un modelo adecuado y acorde a la organización en estudio. Se trató de una investigación de tipo descriptiva propositiva, con un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo, con una muestra no probabilística por el tamaño de la población, realizado a 48 colaboradores, a quienes se les aplicó un cuestionario de 30 ítems y con escala tipo Likert. Los resultados permitieron concluir que en consideración a las dimensiones: selección, capacitación, desarrollo y relaciones con las personas, asimismo en base al análisis de la gestión del talento humano en general, actualmente se encuentran en un nivel deficiente, demostrado con un 67% de los encuestados. En base a los resultados conseguidos y al análisis de la teoría, se realizó una propuesta de modelo de la gestión del talento humano para el Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote, el cual buscó brindar una orientación técnica que aporte al manejo de dicha organización.

Palabras clave: gestión del talento humano, selección de personas, capacitación de personas, desarrollo de personas y relaciones con las personas.

Abstract

The thesis named Proposal of a human talent management model in a recreational center in Chimbote, 2022, had as general objective to evaluate Human Talent Management and propose an adequate model according to the organization under study. It was a purposeful descriptive research, with a non-experimental design and a quantitative approach, with a non-probabilistic sample due to the size of the population, carried out on 48 collaborators, to whom a 30-item questionnaire with a scale was applied. Likert type. The results allowed us to conclude that in consideration of the dimensions: selection, training, development and relationships with people, also based on the analysis of the management of human talent in general, they are currently at a deficient level, demonstrated with 67% of the respondents. Based on the results obtained and the analysis of the theory, a model proposal for the management of human talent was made for the Chimbote Forest Nursery Recreational Center, which sought to provide technical guidance that contributes to the management of said organization.

Keywords: human talent management, selection of people, training of people, development of people and relations with people.

I. INTRODUCCIÓN

El mundo en general cambia constantemente, es por ello que las organizaciones tienen que ajustarse a diferentes desafíos, que les posibilite suplir la demanda de su mercado, resaltar sobre su competencia y permanecer en el tiempo. Se considera que en la década siguiente los cambios en el mercado global van a tener un enorme peso en cada una de las organizaciones, la función de retener a los trabajadores de calidad va a ser un desafío, para eso tienen que disponer de ejecutivos líderes que sean expertos en decidir dónde las mejores inversiones en gestión del talento humano deben hacerse.

Según el reporte de People at Work (2022), el 75% del trabajo empresarial a nivel mundial, considera realizar cambios del lugar y la manera de vivir, el 85% no confía en la continuidad de las relaciones laborales. El 52% aprecia la flexibilidad y el desarrollo de habilidades blandas y duras como parte de la nueva forma de trabajo que generó la pandemia, más del (55%) de los trabajadores que son esenciales y los no esenciales (34%) de cada organización han asumido mayor carga laboral que no les correspondía en muchos casos a causa de la pandemia. En el estudio realizado por Oxford Economics, sobre Talento Global (2021), los ejecutivos entrevistados indicaron que respecto a las estrategias de recursos humanos y herramientas que ofrecen la más alta rentabilidad para la organización, el 47% citó formación y desarrollo profesional, el 43% indicó que el reclutamiento y la retención, y el 38% mencionó la recompensa y planes de reconocimiento.

En el Perú, la gestión del talento ha ido cambiando, esta evolución se vio acelerada recientemente como resultado de la emergencia sanitaria y la coyuntura política. Ambos factores han puesto a prueba la habilidad para adaptarse, así como la resiliencia de las áreas encargadas de gestionar el talento y de los propios colaboradores. Por las características de nuestro país, deficiente en la adopción de la nueva tecnología y con condiciones laborales precarias, no podemos hablar del futuro del trabajo como en el resto del mundo. En el 2020 se perdieron alrededor de 1.1 millones de empleos, aumentando la informalidad y la pobreza (IPE, 2021). Es por ello que los esfuerzos de las organizaciones deben estar encaminados en

la generación de empleos y empleos de calidad, así como en el bienestar de los colaboradores, tanto físico como mental y emocional. (SEMINARIUM, 2021).

En el ámbito local, el Centro recreacional Vivero Forestal de Chimbote es una organización que se maneja bajo una gestión administrativa semi empírica, debido a que durante muchos años fue dirigida por la Diócesis de Chimbote; sin embargo, en los últimos años, esta organización pasó a un enfoque privado. Estos cambios mostraron las deficiencias que se tenían a nivel gerencial, administrativo y sobre todo en el manejo del personal. En la actualidad, se puede observar que se carece de un modelo para el gestionamiento del talento humano, lo que se reflejaría según estudios anteriores, en una mala gestión y descuido del personal, teniendo como resultado bajo rendimiento, alta rotación y mal clima laboral. Por los motivos antes mencionados, se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuál es el modelo de Gestión de Talento Humano que requiere el Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022?

El presente trabajo se justificó en las causas antes mostradas en un contexto real y en mención a los siguientes criterios: el de convivencia, el estudio fue beneficioso debido a que se pudo analizar como estuvo la administración del talento humano en el vivero forestal; Relevancia Social, se pretendió producir un cambio importante en el sector de talento Humano, que impactó la organización para que esta logre paralelamente transformarse, no solo en un departamento de apoyo, si no en cada una de las zonas por medio de una nueva cultura en sus colaboradores; Implicancias prácticas, el resultado de esta investigación aportó al personal directivo constituyendo un instrumento que contribuyó positivamente para la elección de decisiones y para la unificación de políticas logrando así la optimización de la administración en el talento humano, construyendo en ellos, sentido de pertenencia. Asimismo, se buscó plantear un modelo por medio del cual el Centro recreacional Vivero Forestal de Chimbote, logró mejorar la administración del talento humano, logrando así que sus acciones ayuden a aumentar los estándares de competencia en el desempeño de las personas que trabajan en ella y los equipos de interés; la utilidad metodológica, el trabajo podrá ser escogido como base para próximas investigaciones, debido a que las deducciones y conclusiones

del presente trabajo lograrán ser parte de próximos antecedentes, además el procedimiento e instrumento de recolección de datos podrá servir a estudios futuros que utilicen una muestra con las mismas características.

Se formuló como objetivo General: Elaborar una propuesta de un modelo de Gestión de Talento Humano para el Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022. Como objetivos específicos: Evaluar el nivel de selección de personas en los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022, describir el nivel de capacitación de personas en los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022, diagnosticar el nivel de desarrollo de personas en los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022, evaluar el nivel de relaciones con las personas en los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022, analizar el nivel de la gestión del talento humano en el Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022 y por último proponer un modelo para la gestión del Talento Humano en el Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022.

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, Ríos (2020) en Ecuador, quiso dar a descubrir el formato de gestión del talento humano que utiliza la organización en cuestión y plantear un modelo que optimice el funcionamiento de la organización. Hizo un análisis detallado y se aplicó el instrumento de evaluación a todo el personal de la compañía. Se concluyó que los procedimientos son llevados a cabo de manera empírica, lo cual expone las falencias en el manejo del personal, frente a ello planteó una guía para el mejoramiento de la gestión del talento humano y contribuir al desarrollo de los individuos que laboran en ella.

Romero (2020) en Ecuador, buscó implementar una proposición de formato del gestionamiento de la aptitud humana. La población objetivo fue de 37 trabajadores. Se diseñó el instrumento de investigación en base a los tres pilares fundamentales de la gestión de la aptitud humana: reclutamiento, gestión de colaboradores y el progreso de individuos. Con los resultados alcanzados, se estructuró y desarrolló la Propuesta del Modelo de Gestión del Talento para la compañía en 2 fases: el Modelo de Gestión del Talento y la Creación de la Unidad de Talento, las cuales se evalúan en base a los siguientes criterios: opinión de expertos y usuarios.

Castro et al. (2020) en Ecuador, buscó desarrollar un esquema de gestión de la aptitud humana, con la meta de minimizar el esfuerzo de los trabajadores en la institución empresarial. Se han creado encuestas para empleados de nivel de línea con más conocimiento en el campo. Los resultados mostraron horas de trabajo excesivos y salarios mínimos, nuevamente debido a la alta rotación de trabajadores que no permitía que los empleados tengan buena relación laboral entre sí. En base a esto, se ha propuesto un esquema de gestión de aptitud para reclutar el recurso humano idóneo, en base a una característica predefinida, para asegurar su compromiso con la empresa y así asegurar su permanencia en la empresa.

Vera y Blanco (2019), su objetivo fue identificar las necesidades de servicio de la aptitud de las organizaciones pequeñas y medianas del sector servicios en Barranquilla, Colombia, para ofrecer un modelo que contribuya a la revitalización interna de los procesos de la organización y permite alcanzar los logros planificados. El estudio se realizó con un enfoque cuantitativo, con un

procedimiento correlacional y descriptivo, con una muestra de una treintena de instituciones. Concluyéndose que es beneficioso crear un plan GTH para administrar la empresa, fomentando así cada procedimiento interno de la institución.

Solanyi et al. (2018) en Colombia, su objetivo fue proponer un plan para identificar las necesidades de cada proceso en el sector del talento e integrar a la compañía en su conjunto. Concluye que con los cambios del rubro y la globalización, es fundamental que los Chefs colombianos consideren un área de talento humano que busque implementar los últimos métodos de gestión de personas, un terreno de cambiar el concepto de “recursos” por talento, que los empleados no se sigan viendo a sí mismos como una herramienta más, sino como un aliado estratégico de la organización, logrando alinearse con la estrategia de la empresa y, por supuesto, con los intereses de la organización de lograr las metas trazadas que benefice a la comunidad en general.

A nivel nacional Miraval (2021), en Arequipa, realizó un estudio descriptivo propositivo, con diseño no empírico y una perspectiva cuantitativa, con un muestreo no probabilístico dirigida a una población que se encontro compuesto por 96 profesores del Aula de Idiomas, quienes contó con un formulario de cuestionario aplicado a la escala de Likert de confiabilidad evidenciada. Teniendo como resultados que los cuatro aspectos: selección, formación, desarrollo y relación con los docentes, se encuentra en forma regular. En otras palabras, están en camino de lograr un rendimiento óptimo en la gestión del talento.

Checa et al. (2020), en su estudio realizado en Piura, inquirió detallar las particularidades de la gestión de la aptitud humana y cómo utilizarla adecuadamente. Se empleó una encuesta a una poblacion de 36 individuos, dando como resultado gráficos que muestran una ineficiencia de oportunidades de progresar, formación y deterioro en la comunicación de los proyectos estratégicos; asimismo existe una falla en la comunicación entre sectores, ademas de otros resultados. Desde entonces, se ha desarrollado una tecnica que incluye cuatro pasos para la gestión del talento, desde incorporar a las personas al negocio, brindar retroalimentación y seguimiento hasta resolver problemas de desempeño.

Galiano et al. (2017), su objetivo fue identificar problemas que existían en la gestión de procesos que maneja el área de talento humano de una organización especializada en ahorro y crédito en la ciudad Arequipeña. El estudio fue descriptivo, en el cual se tomó como referencia la opinión de un grupo de 29 colaboradores. Se ha identificado la carencia de un esquema de gestión de aptitudes, identificando brechas en los procesos y en la composición organizacional, considerando esto, la necesidad de descubrir oportunidades de mejora y perspectivas críticas dentro de la unidad financiera con el fin de hacer competitiva y rentable a la organización, sobre todo en el campo en el que opera.

Durango (2017), en su investigación aplicada en la entidad Municipal que brinda el servicio de agua potable y alcantarillado, Chachapoyas, 2016. La cual ha sido una investigación, de tipo propositivo con característica no experimental transeccional, la población fue de 33 colaboradores de la EMAPA. Los resultados señalan que el grado de desempeño laboral en los empleados de EMAPA y Chachapoyas es regular con un 48,48%. Con estos índices, se llega a la conclusión que es importante el uso innovador del modelo del gestionamiento de las aptitudes en una institución municipal de agua y saneamiento es fundamental, con el objetivo la meta de perfeccionar el trabajo del personal para que sean exitosos en competitividad y productividad.

Montoya (2017), en su investigación aplicada a los trabajadores administrativos en el municipio de la provincia de Cajamarca en el 2015. El análisis se enmarcó en un estudio con una tipología descriptiva y también propositiva, basada en un esquema de fuentes mixtas (documentación e investigación de campo). Los resultados muestran que los jefes de las unidades no han promovido en su totalidad la capacidad necesaria para la municipalidad, menos aún para cargos especiales. En la situación del personal administrativo, se encuentran poco calificados y su desempeño laboral es calificado de ineficiente. Por lo tanto, se puede concluir que con la implementación del nuevo modelo propuesto, el trabajo administrativo será mejor y, por ende, la calidad de servicio para los clientes.

Espinoza y Llanos (2017), en su investigación aplicada para la Agencia General de Bienestar Universitario de la UNPRG. El objetivo fue diseñar una guía de gestión de aptitud para optimizar la eficacia del servicio. En los resultados se notó una mala

gestión, reflejada en la disposición del servicio facilitado. Debido a esto, el proyecto se planteó como un reto metodológico en la búsqueda de un proceso adaptado al campo de estudio.

A nivel local, no obstante haberse realizado una búsqueda exhaustiva en el repositorio de las universidades locales, no se ha encontrado ninguna investigación relacionada con el tema motivo del presente estudio.

Los conceptos que se presentan a continuación son la base de esta investigación, basada en los siguientes autores: La gestión de aptitud humana es un grupo sistémico de acciones que forman como el constituir, instaurar, condecorar, desenvolver, mantener y valorar a los empleados, con el propósito de potenciar las capacidades y el talento de personas y organizaciones. (Chiavenato, 2009). El talento humano se refiere al conocimiento, educación, formación, destrezas y prácticas de los empleados en una organización y hoy en días es mas necesario que antes. El talento humano se encuentra sustituyendo facilmente a la maquinaria como la piedra angular del éxito de cualquier negocio. (Dessler y Varela, 2011). Desde una perspectiva más nueva, se ha argumentado que la administracion de personas tiene la tarea de suministrar los medios vitales para regir a los trabajadores, encontrar formas de lograr los objetivos organizacionales de manera efectiva y, por lo tanto, encontrar formas de lograr los objetivos organizacionales movilizar el capital humano para alcanzar las metad de la empresa empresarial. (Al Ariss et al, 2014).

Multiples empresas han suplantado la expresion administración de recursos humanos (ARM) por la nomenclatura gestión del talento, gestión de socios o contribuyentes, gestión de capacidades, gestión de recursos humanos, gestión del capital intelectual e incluso gestión de aptitudes. (Chiavenato, 2009). Rubín (2016), afirma que un adecuado gestionamiento del talento humano lleva a un alto nivel de productividad de los empleados. Las organizaciones se están dando cuenta cada vez más de que no tienen posibilidades de éxito sin una buena estrategia de desarrollo del talento. Vaiman y Collings (2013) despliegan la definicion de principio como el fundamental mecanismo de la gestión del talento humano, cuya meta es reconocer los procedimientos pertinentes y seguros en la directiva y gestión de

dicha empresa, sustentados en la gestión eficaz del potencial la gente. Las personas ya no son vistas como recursos humanos sino como socios.

Las metas de la gestión metodologica de recursos humanos actuales y su procedimiento son: reclutar, asignar, premiar, desenrollar, mantener e inspeccionar a los trabajadores. (Chiavenato, 2009). En cuanto a la selección de personas, Dessler (2011) dijo que es muy importante elegir buenos empleados desde el principio, porque el desempeño del gerente dependerá constantemente de sus empleados. El personal que tenga las destrezas y cualidades adecuadas laborara mejor para el gerente y la organización. Por el contrario, los trabajadores que necesiten de estas experiencias no se desempeñarán de manera óptima y, por lo tanto, su gestión y organización se verán afectadas. El momento de descartar estas cosas no reclamables es antes de que entren, nunca después.

Entre varios postulantes, la selección busca aquellos que mejor se adapten a los puestos de la organización o con las habilidades que la organización necesita, y por lo tanto procedimiento de eleccion está dirigido a conservar o aumentar la eficacia de la actividad humana y el desempeño y eficacia de la organización. (Chiavenato, 2009). En cuanto a la formación de una persona, casi siempre se entiende como el proceso por el cual el individuo se prepara para el excelente desempeño de las funciones particulares del cargo que ocupa.

Hoy, la capacitación es un medio para ejercitar las habilidades de los individuos para que sean más productivos, creativos e innovadores, con el efecto de que contribuyan mejor a las metas de la organización y tengan mayor importancia. (Chiavenato, 2009). En un estudio de 55 empresas de aceros en los Estados Unidos, Arthur (1992) menciona que dos grupos de conocimientos de gestión de recursos humanos que dependen de si una institucion ha desarrollado una tecnica de disminucion en los costos sobre otra diferenciarse y combinarse para maximizar la participación. Hay capacitación en el trabajo y capacitación en habilidades. El primer objetivo guía a las personas en la dirección del desarrollo de sus habilidades y conocimientos, y el segundo apunta a los atributos y comportamientos de la personalidad. (Chiavenato, 2009). Alles (2017) sugiere que para efectuar proyectos de formación y educación basados en capacidades, se deben saber las aptitudes de los empleados, lograndose a través de la evaluación del desempeño,

descubriendo así las diferencias que existen en las destrezas de los colaboradores y las exigencias de habilidades laborales. Para el desarrollo de las personas se debe tener en cuenta el crecimiento personal no solo otorgándoles conocimientos para que obtengan información actualizada, prácticas y maestrías, sino además brindándoles antecedentes para que puedan aprender nuevas habilidades, acciones recientes, soluciones, opiniones y nociones y les permite cambiar sus prácticas y ser más seguros en lo que realizan. (Chiavenato, 2009).

El talento humano se diferencia de los activos físicos en que no puede ser propiedad de los dueños del capital financiero ni administrarse como propiedad y dinero. Si no están satisfechos, el poseedor del conocimiento se retira y debe innovar productos, procesos y servicios. La gth está estructurado por múltiples procedimientos que, en labor en grupo y con una coordinación, alcanzan favorecer a la victoria de la empresa. No obstante, es fundamental que se desenvuelvan las múltiples funciones y acciones orientadas al clima empresarial con el propósito de optimizar el servicio del personal, potenciar la formación de los recursos humanos, aumentar la elaboración, perfeccionar los resultados económicos y el ser fiel a los usuarios, inspeccionado como un mecanismo en el enfoque trascendental de la alta dirección y, en última instancia, ser capaz de conseguir los objetivos y propósitos de la organización (Gelens et al., 2014). Sin embargo, Alles (2017) sostiene que “en el proceso de construcción, formación y el progreso del personal, plan de mejora y una transformación de carrera, esquemas comunicativos y la unificación siempre van de la mano” (página 9). Esto también lo informan Awan y Farhan (2016) y Bojorkman et. al (2013), quien sostiene que los esquemas de evaluación se utiliza como orientación para la organización a la hora de fijar el salario de cada uno de los puestos en base a componentes determinados.

En cuanto a las relaciones interpersonales, Chiavenato (2009) afirma que las actividades que combinan a los trabajadores para realizar una comunicación bidireccional directa involucran a ambas partes y se brindan apoyo mutuo. Mantener el compromiso y retener a las personas exitosas que se mantienen leales a la organización es una tarea diaria. Los empleados se incorporan cuando sienten que la empresa se preocupa por su crecimiento técnico y propio. Cada empresa tiene que esforzarse por conectar con los colaboradores para que esto suceda.

(Parra, 2015). Milkovich y Boudreau, citados en (Chiavenato, 2009) observan que los primordiales decisiones que adquieren los administradores al momento de diseñar un programa de colaboración entre empleados deben integrar: Comunicación, Colaboración, Libro de Defensa, Ayuda, Disciplina y Problemas. A lo largo del tiempo, la gth ha perfeccionado varios modelos del gestionamiento estrategico de los RR.HH., razón por la cual son tan diversos y algo diferentes. Sin embargo, Fleitas (2013) argumenta que los modelos con enfoque universal se destacan más que otros modelos con enfoque contingente. En cuanto a la orientación universal, Pfeffer (1994, 1997, 1999) mantiene la presencia de superiores experiencias de la gestión de RR.HH., independientemente del contexto de la institucion. En contraste, la perspectiva estocástico asume que la ubicación a la experiencia obedecerá de variables organizacionales y ambientales, sugiriendo que la estrategia corporativa es una de los elementos clave (Hollenbeck et al. 2002; Lawrence y Lorsch, 1967; Nienhüser, 2008; Van de Ven y Drazin, 1985; Wei, 2006).

A los efectos de este estudio, presentaré los principales modelos. Esquema de Gestión del Talento Humano como refiere Martha Alles: Alles (2009) planea en su esquema que se necesita la presencia estructural conveniente desde el punto de vista laboral y organizacional para que simultáneamente articule y lidere el proceso de gestión de talento porque sugiere que se tiene que conseguir por capacidades, con esto se puede asemejar las competitividades habituales o determinadas que adquieren los superiores, estas competencias son relevantes y responsables de las estrategias organizacional y en definitiva datos del recurso humano, procesos que gestionan adecuadamente las experiencias echas a mano. Con respecto a este enfoque, es necesario dado que los puestos laborales se identifican con las habilidades correspondientes que deben desempeñar. Todos los comentarios mencionaron que en la adecuada gestión de competencias se requiere la siguiente sucesión, a saber: Atracción, Selección y Derivación, Desarrollo y Planificación, Coaching y Práctica de Coaching, Evaluación de la Ocupación, Exámenes y Representación de los Puestos.

Con el enfoque de la gestion del talento según Harper y Lynch (1992), mencionan que su estudio se fundamenta en la cantidad y la calidad de los RR.HH. o el capital humano en una empresa, dado que contribuye en el procedimiento de la gestion de

aptitud, para hacer múltiples acciones, como la lista personal que condiciona conocer la cantidad de capital humano en la institución, examen descriptivo de las funciones para entender el procedimiento de desarrollo del puesto, y el progreso de las personas les da la probabilidad de enseñar sus habilidades y destrezas, evaluar el trabajo, que determinarán si son en función de su equilibrio laboral y ocupación, entorno y estimulación. Junto a estas diligencias, el enfoque instituye un programa operacional de la empresa en el que se comprende la necesidad de aptitud, cuya finalidad es el propósito del esquema reconocido, dado que es la optimización de los RR.HH. y debe ser supervisado.

El enfoque del gestionamiento del talento como refiere Werther y Davis (2008), el enfoque ocupa que la gestión de recursos humanos es un sistema que consta de muchas profesiones interdependientes, casi cada una de las cuales mantiene el mismo enfoque de respeto por los demás e influencia en el beneficio mutuo para el beneficio mutuo. Con esto, proponen que toda organización debe incluir metas claves para el desarrollo organizacional, es decir: metas sociales, metas organizacionales, metas funcionales y metas específicas.

El Diseño de Gestión del Talento según el investigador Idalberto Chiavenato (2009), en el que se muestra que este enfoque refiere en cómo se gestiona el recurso humano o aptitud humana es un procedimiento muchas veces construido por subsistemas, que se mantienen comprometidos independientemente unos de otros, a quienes él gestiona. En este modelo, suponemos que incluye 2 atributos relacionados, a saber: influencia del entorno externo que se encuentra en los estatutos y ordenanzas, contextos monetarios, competencia, entre otros. Atribuciones en la organización, podemos encontrar la misión y perspectiva de la empresa, la cultura de la institución, etc. En lo que al proceso de gestión se refiere, incluye el flujo de personas, la adopción de personas, el conocimiento del personal, el progreso de individuos, la suspensión y la búsqueda de individuos, teniendo en cuenta que el enfoque novedoso gana más cabida en el sector corporativo. En ocasiones, los esfuerzos por construir enfoques para abordar los agotamientos determinados reveladas por los análisis realizados dentro de las organizaciones han dado como resultado salidas arbitrarias.

Lepak y Snell (1999) desafían los hipotéticos de la literatura habitual sobre el gestionamiento de RR. HH., cuestionando que no hay un método de gestión excelente para todas las instituciones, no hay un grupo único de superiores destrezas para gestionar los recursos humanos de cada empleado. Según el progreso del enfoque arquitectónico de RR.HH., el gestionamiento de la diferencia comenzó a tomar base en la literatura, convirtiéndose así en un adelanto teórico importante en el ámbito del gestionamiento de recursos humanos como fuerza estratégica. (Lepak y Snell, 2002).

Por ello, actualmente, según Meyers y van Woerkom (2014), la novedosa perspectiva corporativa, fruto del enfoque abierto, y los avances provocados por la globalización han obligado a las instituciones a encontrar una gran eficacia para acrecentar la producción profesional, como el razonamiento, la disminución de precios y un incremento en la calidad del producto. Esta necesidad llevó a la modernización de la institución en su organización empresarial y de gestión, incluyendo la ejecución de sucesos tecnológicos, la reestructuración y renovación general de los procesos lucrativos y profesionales, y novedosas políticas de la Gestión de Recursos Humanos.

Pfeffer (1994, 1997, 1999) aboga por la presencia de principales destrezas de GRH, independientemente de la situación de la organización. Es fundamental suponer que diferentes enfoques examinados están orientados a formar la aptitud adecuado y capacitado que requieren las empresas. Finalmente, prima la propuesta de mejorar el gestionamiento del talento, dado que es fundamental para una organización que procura encomendar las técnicas de reclutamiento y de selección en un sector en particular, ajustando la cualidad de los empleados haciendo comunicación entre todas las personas que integran la institución, estableciendo un ambiente empresarial oportuno para la prosperidad de los trabajadores y de la institución.

Tabla 1

Análisis comparativo de los modelos de la Gestión del Talento Humano

TIPO DE MODELO	DIMENSIONES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO DE MARTHA ALLES.	Una propuesta de codesarrollo. Este método combina herramientas y acciones a modo de taller para que la persona se motive a cambiar su comportamiento y con ello genere un proceso de desarrollo personal basado en la voluntad y el deseo de cambio de cada colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una orientación estratégica. • Gestionar procesos administrativos con talento humano. • Manejo adecuado de las competencias específicas de cada profesión. • La gerencia realiza un seguimiento de los hábitos y habilidades de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados son menos cooperativos en la asignación de trabajo. • Puedes crear tiempo en tu desarrollo.
MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO DE HARPER Y LYNCH.	Este modelo es descriptivo porque muestra solo las actividades relacionadas con GRH para lograr la optimización, no su dinámica y funciones. Un aspecto a destacar es su importancia para la auditoría de RRHH como mecanismo de control sistemático.	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja un listado para saber con qué personal cuentan en la organización. • Se tiene un manual que explica las funcionalidades de los puestos. • Es fundamental en este modelo el clima y motivación laboral. • Manejar una idónea forma el asunto de riesgos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No va conforme a las metas de una organización con base a su direccionamiento estratégico. • No posee un correcto direccionamiento estratégico.
MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO DE WERTHER, DAVIS Y GUZMÁN.	Este modelo plantea interdependencia entre las actividades clave de RH agrupadas en cinco categorías y hoy es trascendente en la GRH y los objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales que rigen la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos sociales. • Los objetivos organizacionales. • Los objetivos funcionales. • Los objetivos personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No posee una idónea predominación en cuanto a las tácticas del talento humano.
MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO DE IDALBERTO CHIAVENATO.	Se sugiere que los principales procesos de la gestión moderna del talento humano se enfoquen en seis aspectos como son el reclutamiento de personas, desarrollo de personas, en el diseño y evaluación del desempeño, en la remuneración del trabajo, en desarrollo de personas y en el seguimiento de personas a partir de sistemas de información y bases de datos.	<ul style="list-style-type: none"> • Influencias del medio ambiente externas que en ellas se hallan las leyes y reglamentos, condiciones económicas, competitividad etcétera. • Influencias organizacionales internas que pudimos encontrar la tarea y perspectiva de la organización, la cultura organizacional, etcétera. 	El autor plantea la necesidad de establecer políticas definidas para cada subsistema a fin de condicionar el alcance y desempeño de las funciones de recursos humanos.

Nota. Elaboración propia

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación:

El presente estudio tuvo un modelo cuantitativo, dado que buscó calcular las variables en relación de una definitiva dimensión o cantidad. De manera similar, el alcance fue descriptivo, en el sentido de que está destinado únicamente al propósito de medir, ya sea libre o colectivamente, información sobre los conceptos o conceptos en evolución a los que se refieren. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 124)

3.1.2. Diseño de investigación:

De acuerdo con la categorización de Hernández, Fernández y Baptista (2016), el presente estudio tuvo característica no experimental debido a que no se realizaron manipulaciones. Con referente a la jerarquización de estos investigadores, la tesis se considera a una tipología transversal ya que la obtención de información se realizó en una situación única o durante un sólo período de tiempo. Además, el diseño utilizado fue descriptivo propositivo, y el diagrama lo que se encuentra a continuación:

M - O - P

Donde:

M = Muestra

O = Observación del modelo de Gestión del Talento Humano

P = Propuesta

3.2. Variables y operacionalización

Variable: Gestión del Talento Humano

Definición Conceptual: Chiavenato, (2009) “la gestión del talento humano es un conjunto integral de actividades que incluyen integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, con el fin de mejorar la capacidad y competitividad de las personas y de la organización” (p. 9).

Definición Operacional: La gestión del talento es un conjunto de políticas implementadas en una organización orientadas a gestionar los recursos humanos, logrando desarrollar sus competencias profesionales en diferentes campos. (Chiavenato, 2009). Se calcula a través de la ejecución de un cuestionario, apoyado en los aspectos mencionados por el autor.

Dimensiones: Selección de personas, capacitación de personas, desarrollo de personas y relaciones con las personas.

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

La población se encontró constituida por el número total de individuos o sujetos que constituyen gran parte de un evento investigado, poseyendo todas las fuentes analíticas que constituyen dicho evento, y deben ser cuantificados para un estudio concluyente. (Tamayo, 2012)

Para el actual estudio, la población se encontró formado por 48 trabajadores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote.

Los Criterios de inclusión: Colaboradores que se encontraban laborando.

Los Criterios de exclusión: Colaboradores ausentes, con periodo vacacional o que no deseen participar en la investigación.

Muestra:

Grupo de datos, que corresponden a las especificaciones de un grupo de personas u objetos. (Ortiz y García, 2010, p.132)

En la actual investigación la muestra abarco a los 48 colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote.

Muestreo:

El muestreo es de una tipología no probabilística, intencional o también de conveniencia. Ya que los expertos mencionan según los criterios de interés y fundados en la situación que tiene la población. (Fuentelzas, 2013, p. 12). La cantidad de la muestra se conformo en un total de 48 colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote.

Unidad de análisis: Colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para conseguir la investigación necesaria se utilizo la técnica siguiente:

Encuesta: Técnica que abarca el recojo de informacion ya sea de un lado de la población o muestra por medio de la utilizacion de la entrevista o un cuestionario. (Munch y Ángeles, 2011, p. 68)

Asimismo se necesito el siguiente instrumento:

Cuestionario: Un cuestionario es un grupo de interrogantes concernientes con una o más variables para medir. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 217)

Para este estudio se utilizó un cuestionario con 30 ítems para la medicion de la gestión del talento, adaptado de Miraval (2021), teniendo en cuenta la teoría de Chiavenato (2009). Para establecer los grados en el estudio fueron necesarios los criterios del instrumento de medición, es decir la Escala de Likert.

Tabla 2

Criterios de medición del Instrumento Gestión del Talento Humano

Escalas	Puntaje
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Nota. Elaboración propia

Para determinar los niveles de la Gestión del Talento Humano y cada dimension se tuvo en consideracion las siguientes categorías correspondiente a cada grado, según los 30 ítems del instrumento ejecutado, donde el puntaje minimo es de 30 puntos y el mayor es de 150 puntos.

Tabla 3*Medición de la Gestión del Talento Humano*

Dimensiones	Niveles y rangos	
Selección de personas	Deficiente	(5 – 9)
	Regular	(10– 14)
	Eficiente	(15 – 20)
Capacitación de personas	Deficiente	(7 – 16)
	Regular	(17 – 25)
	Eficiente	(26 – 35)
Desarrollo de personas	Deficiente	(8 – 18)
	Regular	(19 – 29)
	Eficiente	(30 – 40)
Relaciones con las personas	Deficiente	(10 – 23)
	Regular	(24 – 37)
	Eficiente	(38 – 50)
Gestión del talento humano	Deficiente	(30 – 70)
	Regular	(71– 111)
	Eficiente	(112– 150)

Nota. Elaboración propia

La veracidad del instrumento se programó por medio de el juicio de expertos, donde Sánchez (2017) comentó que son ideas y valoraciones importantes por conocedores del tema, además, poseen el poder de analizar el panorama completo, y entablar mejoras. Finalmente, se ejecuto a la práctica un examen piloto con una totalidad de 10 trabajadores con la estadística de confiabilidad del alfa de Cronbach.

Tabla 4*Confiabilidad del Alfa de Cronbach*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° elementos
.859	30

Nota. Spss.v.25

Según la tabla 4, el coeficiente obtenido fue .859 así se corroboró la eficiencia del instrumento utilizado como recojo de información.

3.5. Procedimientos

Para determinar si la herramienta ha implementado, es otras palabras, el inventario de verificación, tiene patrones de evaluación para seleccionar información relevante, preciso y veraz, se ha realizado la evaluación de confiabilidad de la herramienta. Los procesos posteriores en el proceso de verificación nacieron de la necesidad de involucrar a un grupo de 3 expertos en el tema, todos los cuales tenían acceso a la hoja de validación de la lista de verificación. Cada experimentador respondió una pregunta sobre el conocimiento medido por dicho instrumento.

Tabla 5

Validación a través de juicio de expertos

Grado	Nombres	Especialidad	Instrumento	Valoración
Dr.	Edwin Lopez Robles	Docencia universitaria		Aplicable
Dr.	Juan Francisco Salazar Llanos	Administrador	Lista de Cotejo	Aplicable
Mg.	Susan Ostolaza Espiritu	Administrador		Aplicable

Nota. Elaboración propia

Los datos fueron recolectados de la muestra identificada para la encuesta, destacando que se seleccionó información importante. En cuanto a las fuentes de datos, pertenecen a la categoría principal porque la información se recopila directamente. El instrumento en consideración es un cuestionario, como se detalla en las líneas anteriores; Este cuestionario se aplica mediante la técnica de la encuesta de manera personal. Finalmente, los resultados codificados obtenidos previamente se transfirieron a la matriz de datos y se ajustaron para su estudio utilizando IBM SPSS Statistics v. 25.

3.6. Método de análisis de datos

Los datos recopilados se ingresaron en el programa informático llamado Excel para tabular los datos y luego en el programa estadístico SPSS para obtener la comprensión más clara e inmediata de los datos estudiados. Asimismo, se realizó un estudio, inicialmente estadístico y posteriormente interpretativo, ligado a un sistema de variables, manteniendo la mayor objetividad posible, para llegar a un resultado ponderado en relación a las metas.

3.7. Aspectos éticos

El estudio siguió los lineamientos expresados en el protocolo de los Lineamientos para la producción de labores sobre estudios y tesis, además se realizó en el marco de las normas de ética de la investigación en esta sentido, los lineamientos tienen fuentes de información en la norma APA-V7-2020. Por lo tanto, la responsabilidad se atribuye a la falta de regulación de la originalidad de la investigación a los estándares establecidos.

IV. RESULTADOS

Los resultados que se plantean ahora, están referidos a los objetivos propuestos en el estudio; es así que, de forma concisa y clara se detallan de la siguiente manera:

Para el objetivo específico N° 01

Tabla 6

Dimensión selección de personas

Nivel	Rango	f	%
Deficiente	5 - 9	29	60%
Regular	10 - 14	13	27%
Eficiente	15 - 20	6	13%
Total		48	100%

Nota. Spss.v.25

Interpretación:

En la tabla 6, se logra analizar, con respecto a la dimensión selección de personal en el centro recreacional Vivero Forestal de Chimbote, que el 13% que refiere a (6) colaboradores exponen un grado eficiente frente a la selección de personas, el 27% que corresponde a (13) colaboradores descubren un nivel regular y el 60% que hace referencia a (29) colaboradores manifiestan un grado deficiente.

Para el objetivo específico N° 02:

Tabla 7

Dimensión capacitación de personas

Nivel	Rango	f	%
Deficiente	7 - 16	28	58%
Regular	17 - 25	16	33%
Eficiente	26 - 35	4	8%
Total		48	100%

Nota. Spss.v.25

Interpretación:

En la tabla 7, se logra demostrar, respecto a la dimensión capacitación de personas en el centro recreacional Vivero Forestal de Chimbote, que el 8% que corresponde a (4) colaboradores revelan un grado eficiente en la capacitación de personas, el 33% que hace referencia a (16) colaboradores expresan un nivel regular y el 58% que corresponde a (28) colaboradores muestran un nivel deficiente.

Para el objetivo específico N° 03:

Tabla 8

Dimensión desarrollo de personas

Nivel	Rango	f	%
Deficiente	8 -18	34	71%
Regular	19- 29	4	8%
Eficiente	30- 40	10	21%
Total		48	100%

Nota. Spss.v.25

Interpretación

En la tabla 8, se puede analizar en lo referente a la dimensión desarrollo de personas en el centro recreacional Vivero Forestal de Chimbote, que el 8% que pertenece a (4) colaboradores muestran un nivel regular frente al progreso de trabajadores, el 21% que concierne a (10) colaboradores muestran un grado eficiente y el 71% que corresponde a (34) colaboradores arrojando un grado deficiente.

Para el objetivo específico N° 04:

Tabla 9

Dimensión relaciones con las personas

Nivel	Rango	f	%
Deficiente	10 - 23	30	63%
Regular	24- 37	13	27%
Eficiente	38 - 50	5	10%
Total		48	100%

Nota. Spss.v.25

Interpretación:

En la tabla 9, se puede determinar en referencia a la dimensión relaciones con las personas en el centro recreacional Vivero Forestal de Chimbote, que el 10% que pertenece a (5) colaboradores exponen un nivel eficiente frente a relaciones con las personas, el 27% que corresponde a (13) colaboradores muestran un nivel regular y el 63% que es correspondiente a (30) colaboradores revelan un nivel deficiente.

Para el objetivo específico N° 05:

Tabla 10

Gestión del Talento Humano

Nivel	Rango	f	%
Deficiente	30 - 70	32	67%
Regular	71- 111	14	29%
Eficiente	112 - 150	2	4%
Total		48	100%

Nota. Spss.v.25

Interpretación:

En la tabla 10, se consigue determinar en relación a la gestión del talento humano en el centro recreacional Vivero Forestal de Chimbote, donde el 4% que corresponde a (2) colaboradores consideran un grado eficiente con respecto a la gestión del talento humano, el 29% que atañe a (14) colaboradores consideran un nivel regular y el 67% que hace referencia a (32) colaboradores consideran un grado deficiente.

Para el objetivo específico N° 06:

En base a los resultados encontrados anteriormente, se identificó que el gestionamiento de la aptitud humana en el Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote es deficiente, manifestado por el 67% de los colaboradores. De igual forma, en base a la consulta con el personal administrativo, supimos que actualmente no existe un plan de GTH, debido a esto corresponde realizar una propuesta. Luego de evaluar los esquemas de gestión del talento, se requiere que el modelo más relevante es el de Idalberto Chiavenato (2009), quien afirma que los primordiales procedimientos de la gestión actual del talento se centran en seis aspectos como la adquisición humana, de manera directa. relacionados con la selección y el reclutamiento, la evaluación del personal (diseñar y examinar del desempeño), la retribución, el proceso de empleados y el sistema basado en la base de datos de información y seguimiento de personas. Cada procedimiento se encuentra directamente relacionado por situaciones externas a la empresa. (Balliván y Rafael, 2006). La propuesta fue detallada posteriormente a la discusión, las conclusiones y recomendaciones.

V. DISCUSIÓN

Luego de realizado el análisis de la investigación conseguida durante el estudio, se determinó y diagnosticó las condiciones actuales del centro recreativo del vivero forestal Chimbote. Al mismo tiempo, es posible identificar posibles inconvenientes que ocasionará la falta de gestión del talento. En base a los resultados encontrados, al evaluar el grado de selección de personas para integrar el equipo de colaboradores del Centro recreacional, el 60% correspondiente a (29) colaboradores presentaron un nivel deficiente. Según Castro et al. (2020), los resultados del estudio manifiestan que con respecto a la selección del personal, 68 empleados comentaron que el proceso de contratación es regular, por lo que concluyen que la contratación es incompleta y no satisface las expectativas de cada empleado. Según Flores (2016), el reclutamiento de personal es la selección de candidatos idóneos para un puesto determinado, debido a que deben desempeñar el trabajo asignado de manera efectiva. En cuanto a la selección de personas, Dessler (2011) dijo que es muy importante elegir buenos empleados desde el principio, porque la labor del directivo se basará constantemente de sus empleados. Los colaboradores con las habilidades y cualidades adecuadas realizarán mejor para uno y para toda la entidad. El personal que este carente de estas capacidades o se especialicen en trabajos desordenados no se desempeñarán de manera óptima y, por lo tanto, su gestión y organización se verán afectadas. El momento de deshacerse de estas imposibilidades es antes de que sucedan, nunca después. Por tanto, es evidente que uno de los primeros y principales pasos a seguir en el gestionamiento de RR.HH. es poder implementar un adecuado proceso de selección que nos permita conseguir los empleados idóneos.

Para la descripción del grado de capacitación de los colaboradores del centro recreativo del vivero forestal Chimbote, el 58% correspondiente a (28) colaboradores indicó un nivel deficiente. Ríos (2020), en los resultados encontrados en su estudio, concluye que los procedimientos en la organización se realizan de manera empírica, lo que expone las falencias de los parámetros identificados en la evaluación del personal. Spinoza y Llanos (2017), nos dice que capacitar al personal para que desarrolle sus habilidades profesionales y emplear trabajadores

que sean eficientes nos permite asegurar un servicio de calidad. Asimismo implementar normas que fomenten la motivación, que reconozcan permanentemente el trabajo realizado por los empleados, de esta forma se consigue un trabajo completo y eficiente. En el centro recreacional no existe la capacitación al personal, no hay las inducciones adecuadas ni siquiera al momento de ingresar a laborar en un área en particular, si no que todo se realiza de manera muy empírica, en la cual los antiguos colaboradores enseñan a los nuevos que hacer.

En función a los resultados se muestra que hoy en día las organizaciones requieren de los instrumentos para obtener información acerca de los puestos que no cumplen con las expectativas y por ende, se proyectan resultados deficientes, que afectan después en la realización de proyectos de valoración de los puestos. Asimismo, esto se observa en la especificación de las funciones con respecto al puesto laboral, la empresa y la categorización de los puestos en relación con la estructura empresarial y como se detallan las características del perfil de puesto. Se puede dar que la información no se llegue a documentar o simplemente no se genere, dado que existe falta de información por parte del área que debe tener conocimiento, en relación a la descripción de puestos, área que realiza la valoración del mismo. Así lo evidencia de la misma manera los investigadores Awan y Farhan (2016) y Bojorkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale y Sumelius (2013), los cuales establecen que todos los manuales de las funciones permiten y sirven adicionalmente para orientar a la organización al momento de precisar los salarios de cada puesto con buena relación a los factores determinados.

En cuanto al diagnóstico del grado de progreso de los empleados del Centro Recreativo Vivero Forestal Chimbote, el 71% correspondiente a (34) colaboradores presentaron un nivel deficiente. Montoya (2017), los resultados reflejaron dos realidades relacionadas, primero, los gerentes de las equipos no desempeñaban con las competencias demandadas para la localidad, y peor aún para el puesto especial de capacidad como no alta. En el caso del personal administrativo, tienen bajos niveles de calificación y su desempeño laboral es calificado de ineficaz. De esta

forma, se puede ultimar que con la ejecución del nuevo esquema que se recomienda se promueve un mayor desempeño de las actividades administrativas y, por consiguiente, un servicio de calidad a los consumidores.

De acuerdo con el procedimiento de avance, se afirma que existen fallos en lo que corresponde a la valoración de la administración de planes para la capacitación de los colaboradores, por ende, los datos que posibiliten tener un conocimiento de la realidad de estos programas son deficientes también, como los resultados esperados al aplicar el plan propuesto. Esto difiere con la indagación desarrollada por Cortes (2016) en la cual se muestra la gran aceptación de los espacios para el avance de las capacidades de los colaboradores, comparando lo anterior con el estudio de Pardo (2014) se plantea que para liderar el talento de las personas debe trabajarse en la capacidad de adaptabilidad a los cambios y la implementación de competencias, lo que a su vez permite optimizar el clima laboral sin que se vea afectado por las transformaciones que haga la entidad, de esta manera, se ve reducida la confusión o los rumores que surgen en estas circunstancias y se mejora la participación sinérgica del equipo de trabajo. Otro factor clave que se debe considerar es la falta de conocimiento de los líderes de las entidades pequeñas o medianas sobre el tema de GTH, ya que los procesos y capacitaciones para cada una difieren según la cantidad de personal que se maneje y a los procedimientos.

Con relación al procedimiento de retención del personal, la indagación de Mejía et. al (2013) hizo de conocimiento que de forma constante las entidades encuestadas realizan acciones que fortifican el bienestar profesional de los trabajadores, ya que esto es un factor primordial para alcanzar el éxito como institución. No obstante, en este trabajo se observó que las entidades entrevistadas contaban con fallos en la planificación de propuestas que signifiquen la mejora profesional, como también desaciertos al implementar brigadas de contingencia que posibiliten la mejora de la calidad y condiciones laborales de los trabajadores. En otro aspecto, referente a los indicadores de integración y recompensas, se requiere fortificar los niveles de salario considerando el perfil del puesto y la relevancia de cada uno de los cargos, según el establecimiento de los factores que determina la estructura de los salarios.

En cuanto a la valoración del nivel de relación con las personas de los colaboradores del Centro Recreativo Vivero Forestal Chimbote, el 63% correspondiente a (30) colaboradores presentaron un nivel deficiente. Solanyi et al. (2018), nos dice que como carácter fundamental en las empresas, los individuos deben establecer nuevos patrones de comportamiento, que a su vez son estimulados por nuevos hábitos de trabajo que facilitan la creación de áreas de trabajo. La formulación de estrategias innovadoras conduce a un proceso metódico de competitividad enfocado al logro, por lo que existe la necesidad de un plan estratégico claro en los grupos de trabajo donde se explique y entienda el liderazgo. El liderazgo efectivo conduce a un proceso de reciprocidad impulsado por la necesidad de mejorar cada día en el marco de la sociedad global, en los intereses individuales y colectivos, que serán capaces de emplear los aprendizajes obtenidos en la rama de la gestión del talento humano, donde nuestra propuesta es poder crear un plan de trabajo estratégico orientado al sector del talento. Aguilar (2017) propone que la administración de la capacidad está encaminada a la ventaja de los empleados y al mismo tiempo al desarrollo del trabajo y de las personas en una empresa, ya que estos dos factores importantes deben ser tomados en cuenta en beneficio de los empleados.

En cuanto a la evaluación del nivel de administración de la aptitud humana del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote, el 67% correspondiente a (32) empleados lo consideran deficiente. El exceso de jornada y los bajos salarios, conjuntamente con el inmenso cambio de trabajadores, no permiten que los empleados se comprometan con el trabajo. Sobre esta base, se ha propuesto un sistema de administración del talento con la finalidad de reclutar con precisión los recursos humanos, en base a un perfil establecido, para de asegurar su continuación en la entidad y por consiguiente su permanencia. Esto admitirá disminuir el cambio de colaboradores aumentando la participación en el trabajo, ya que al tener el talento atado a los ideales de la organización, permite retenerlos y avanzar hacia el éxito de la empresa. La técnica de GTH según lo mencionado en el modelo de Chiavenato (2009), determina que las instituciones de forma general deben depender de su fuerza de trabajo con el propósito de lograr los objetivos y

metas institucionales. Para aquellos que ofrecen sus servicios a una empresa, esta es la manera más segura e conseguir sus propósitos individuales con mayor eficiencia, por ello, las entidades de establecen para sacar el máximo provecho de esto mediante equipos de trabajo. Sin la presencia de organismos o individuos, el constructo Gestión del Talento no tendrpa razón de ser. Por su lado Durango (2017), nos dice que las derivaciones señalan que el logro de desempeño profesional de los colaboradores de EMAPA y Chachapoyas alcanza regularmente el 48,48 %, se concluye en que es necesario implementar un sistema de gestión de la aptitud en la institución de Agua Potable y Saneamiento de la población de Chachapoyas.

Respecto de la propuesta para implementar un modelo de administración de la aptitud humana en el Centro Recreacional vivero Forestal de Chimbote, el 67% de los colaboradores manifestó que la gestión es deficiente. Por su parte, Miraval (2021), menciona que los derivados de su estudio se sustentan en cuatro factores: selección, formación, desarrollo y relación con los educadores de la escuela de idiomas de la UNSA los mismos que se implementan en un nivel regular. Vallejo (2016) señala también que la administración de la aptitud humana intenta propiciar el crecimiento y fortalecer el compromiso de los colaboradores, reforzando sus características personales, de la misma forma que busca conectar a los trabajadores de la entidad, contando con el compromiso de la institución de considerar las necesidades de los colaboradores, evaluando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la misión y la visión de la empresa en función de un ambiente de trabajo para mejorar la institución. A partir de este diagnóstico, es posible desarrollar un método para gestionar el talento que se base en el modelo propuesto por Chiavenato, esta cuenta con cuatro fases primordiales las cuales buscan asegurar la valoración de las aptitudes de los colaboradores considerando también la eevaluación y adaptación presupuestal.

Según lo mencionado anteriormente, el sistema propuesto de administración de la aptitud humana posibilitará fortificar las competencias de las entidades y apreciar las características de los colaboradores puestas en práctica al brindar sus servicios. Mediante la aplicación de los elementos de integración, desarrollo y auditoría en las gestiones de la entidad y del avance se establecen las técnicas para el análisis. Del

mismo modo, se menciona que debido a las situaciones encontradas, se lograron señalar diversos requerimientos respecto de las aptitudes del personal, así pues, y en camino a mejorar el área, se evaluaron los distintos elementos que impiden una correcta gestión del TH, teniendo una propuesta para implementar portafolios de los servicios que se ofrecen durante el proceso de GTH, con el propósito de responder a los requerimientos y fortalecer los procedimientos internos de la entidad. Por último, se considera que en un futuro se podrá realizar indagaciones que permitan seguir identificando las necesidades de la institución correspondientes a la GTH, optimizando el modelo establecido actualmente y teniendo enfoques más amplios y enriquecedores que alcancen los objetivos organizacionales.

VI. CONCLUSIONES

1. La dimensión selección de personas en los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote, muestra una escala valorativa de 27% nivel "Regular"; 13% nivel "Eficiente" y 60% nivel "Deficiente".
2. Se reconoce que en los niveles de la dimensión capacitación de personas en el que se ubican los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote, según la escala valorativa, el 33% se ubican en el nivel "Regular"; el 8% en el nivel "Eficiente", el 58% se encuentran en "Deficiente".
3. En la dimensión desarrollo de personas en los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote, los niveles fueron el 8% nivel "Regular"; el 21% nivel "Eficiente", el 71% nivel "Deficiente".
4. Respecto a los niveles de la dimensión relaciones con las personas del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote, según la escala valorativa, 27% se ubican en el nivel "Regular"; el 10% en el nivel "Eficiente" y el 63% se encuentran en "Deficiente".
5. Al evaluar la gestión de talento humano en los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote, es el nivel deficiente en el que obtiene mayor porcentaje, cuyo puntaje promedio es de 67 % lo que indica que el jefe de área de recursos humanos necesita desarrollar mejor sus actividades y el manejo del personal a cargo.
6. En base a los resultados obtenidos y al análisis de la teoría, se realizó una propuesta de modelo de la gestión del talento humano para el Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote, el cual buscó brindar una orientación técnica que aporte al manejo de dicha organización.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al administrador del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote, tomar en cuenta que la empresa debe lograr una gestión coherente para ello es importante mantener una relación armónica y tener una relación horizontal con los colaboradores .
2. Se recomienda a los directivos del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote, relacionarse con sus empleados manteniendo una buena comunicación que sea de doble vía, brindarles más autonomía en la toma de decisiones para obtener su cooperación y compromiso, servir de apoyo y ayuda para ellos.
3. Se recomienda al coordinador de gestión de talento humano del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote poner en práctica los procesos adecuados para el manejo de incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas.
4. Se recomienda a los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote participar activamente de las actividades que disponga el área de gestión del talento humano, con el fin de mejorar los procesos internos y conseguir mejores resultados organizacionales.

PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Fundamentación:

Los resultados adquiridos en esta investigación no intentan cuestionar el adecuado o mal desempeño en el gestionamiento del talento en la organización evaluada, por el contrario brindarles una orientación que les ayude a transitar hacia un y adecuado estilo de gestión del talento. La gerencia tiene la responsabilidad de apoyar e implementar las tácticas correctas para una buena gestión del talento. Rubin, (2006), nos dice que un método complejo, generalizado y costoso para gestionar el talento humano no surgirá de la noche a la mañana, debe comenzar con las áreas clave y desarrollar las habilidades generales de su talento con el tiempo.

Luego de presentar los resultados y además de examinar la teoría y los casos con modelos de gestión del talento aplicados a empresas gigantes, se elaboró un plan de gestión del talento, con ajuste a la organización analizada, que puede ser la base de este tipo de organización. En cada subsistema se muestra el esquema de optimización propuesto.

Objetivo General

Ejecutar las estrategias necesarias para la adecuada gestión del talento humano.

Subsistemas

a) Cómo incorporar a las personas

Reclutamiento de personal

El reclutamiento se da externamente debido a que los recursos son escasos, por esto se pueden tener las siguientes propuestas ya que son de bajo precio:

- Menciones en periódicos.
- Recomendaciones de terceras personas o empresas.
- Publicidad en redes sociales u otras páginas de Internet que postean oportunidades laborales.

Los avisos necesitan ser legibles y tener un registro de la ubicación buscada (discutido más adelante). Este proceso es importante porque mientras más solicitantes haya, más opciones tendrá la institución para elegir.

Tabla 11

Propuesta de mejora-Reclutamiento

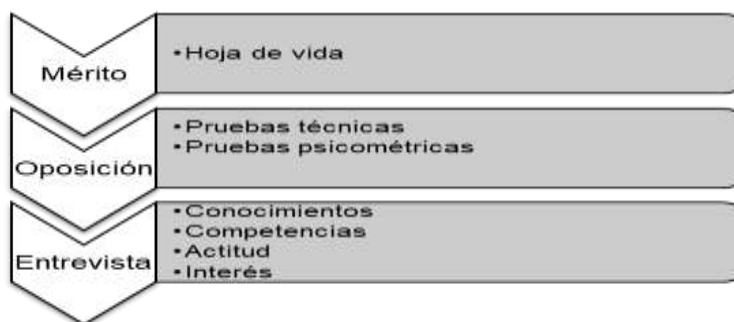
Situación actual	Propuesta de mejora
El reclutamiento se hace mediante publicaciones en los mismos periódicos locales y a través de referenciados. En promedio la mayoría de los colaboradores de esta institución conoció la vacante mediante algún referenciado.	Se propone implementar otras opciones de reclutamiento de bajo costo como realizar publicaciones en internet (redes sociales: especialmente facebook).

Nota. Elaboración propia

La selección de personal no se hace técnicamente por no contar con personal experto o de tiempo completo dedicado al tema. Aun cuando el procedimiento es muy subjetivo, se puede proporcionar ligeramente si se continúan los siguientes movimientos.

Figura 1

Proceso de selección



Nota. Elaboración propia

En la selección se basa en un perfil completo y este es un procedimiento esencial dado que necesita tiempo y dinero.

El éxito del método de selección se apoya del número y la eficacia de los postulantes que recibe el establecimiento y también de la habilidad del gerente para seleccionar el que mejor se ajuste a la descripción de puesto.

Posteriormente se observa un procedimiento de muestra, que cambia según la ubicación y los requerimientos de cada entidad.

Se deben asignar puntajes en cada paso del procedimiento, por ejemplo, los siguientes siendo de base 100 puntos.

Méritos	40
Oposición	40
Entrevista	20
Total	100

Como primer paso del proceso (Mérito) es examinar las hojas de vida administradas y estipular un puntaje a cada ítem de las mismas, teniendo como ejemplo:

Formación	15
Experiencia	10
Capacitación	5
Paquetes informáticos	5
Idiomas	5
Total	40

Como segundo paso del proceso (Objeción) es la evaluación de los aspirantes. Esto podría ser la información técnica, habilidades en particular, etc. dependiendo del perfil que estás buscando. También tendrán una puntuación, por ejemplo, superior a 0 puntos.

El tercer paso del procedimiento (entrevista) es efectuar entrevistas individuales con individuos calificadas. La entrevista debe prepararse con antelación. Debe enfatizar los saberes, intereses, actitudes y habilidades de cada aspirante al puesto. Los entrevistadores deben contrastar a los candidatos con los requerimientos del

puesto, y no a un aspirante con otro. Por ejemplo, la puntuación asignada a cada ítem es la siguiente:

Conocimientos	4
Competencias	10
Interés	3
Actitud	3
Total	20

Para examinar la competencia de los encuestados, es importante identificar, a través de mediante las interrogantes, las conductas observadas anteriormente relacionados con la competencia evaluada.

Una vez superadas las tres etapas del procedimiento, se recibirá el total de títulos otorgados y se podrá seleccionar al solicitante idóneo para el trabajo, en otras palabras, la persona con mayor puntuación.

Tabla 12

Propuesta de mejora-Selección

Situación actual	Propuesta de mejora
La selección no es realizada de manera técnica, es muy subjetiva ya que depende únicamente de la decisión directiva sin tener valoración cuantitativa. Además, todos los empleados cumplen con los mismos pasos en este proceso.	Se propone tomar en cuenta, partiendo de un análisis, la valoración cuantitativa en las tres fases que se registran en la propuesta: Mérito, oposición y entrevistas.

Nota. Elaboración propia

b) Cómo colocar a las personas

Inducción de personal

En la organización examinada se lleva a cabo un método de integración profesional del nuevo empleado, ahora bien, compone una lectura simplificada de las diligencias del puesto a ocupar.

Las recomendaciones son el primer proceso para establecer una buena correspondencia con un nuevo experto. Luego se presentan los pasos del nuevo método de integración de RRHH. En primer lugar, se debe saludar a los nuevos empleados, presentarlos a sus compañeros y brindarles información general sobre la organización, específicamente sobre los siguientes aspectos:

- La visión, misión, objetivos, usuarios proveedores, capacitación, filosofía y la cultura empresarial.
- Pautas de conducta interna que presentan: aspecto propio, puntualidad, privacidad, diplomacias con los clientes, superiores y entre todo el personal.
- Los incentivos y beneficios.

Por último, se le debe manifestar sobre el puesto a realizar, y esto será realizado por el supervisor inmediato proporcionando datos en relación a: designación del puesto, espacio dentro de la empresa, obligaciones y compromisos, las metas, estructura y la función del área.

Tabla 13

Propuesta de mejora- Inducción

Situación actual	Propuesta de mejora
Se realiza una inducción a los nuevos colaboradores, pero, no se hace de forma acorde a la metodología existente, ya que sólo se les da una explicación de las actividades del puesto. No existen manuales de inducción.	El proceso de inducción no debe ser únicamente una explicación de las actividades del puesto, sino que se debe incluir una breve ilustración de la historia de la institución, su cultura organizacional, su misión, visión, objetivos, normas, etc. Podría en algún momento elaborarse un Manual de Inducción para los nuevos colaboradores y de Re-Inducción para los que ya laboran.

Nota. Elaboración propia

Descripción de puestos

La entidad analizada, no toma en cuenta el perfil por competencias. Como se refiere con anterioridad, el concepto del perfil es la pieza para resultados beneficiosos, y asimismo es el elemento primo para ejecutar la selección.

Para establecer los requerimientos de un puesto de trabajo se debe considerar lo

siguiente:

- Designación del cargo.
- El Jefe inmediato
- Cantidad de aspirantes
- Misión del cargo
- Necesidades del puesto: conocimiento académico, práctica, preparación, conocer idiomas, grupos informáticos y habilidades blandas.
- Perfil por competencias
- Funciones tanto habituales como específicas

Tabla 14

Propuesta de mejora- Descripción de puestos

Situación actual	Propuesta de mejora
No se tienen manuales de puestos y funciones y no se considera el perfil de competencias en la descripción de puestos.	La realización de la descripción de perfiles de puestos debe incluir toda la información del puesto: denominación, número de vacantes, misión, requisitos y funciones de cada uno. Además, luego de un análisis pormenorizado se puede incluir el perfil de competencias requerido, para el cual cada institución deberá elaborar su propio diccionario de competencias de acuerdo a sus necesidades, características y circunstancias específicas.

Nota. Elaboración propia

Evaluación del desempeño

La metodología de evaluación del desempeño presenta cierta cantidad de subjetividad, sin embargo, Chiavenato (2009) menciona que idealmente las personas deberían evaluar su propio desempeño, con base en ciertos criterios para impedir la subjetividad implícita del método. Además, la autoevaluación del desempeño sería una opción válida empresarial, ya que se utiliza en instituciones

liberales y abiertas donde la misma persona, con apoyo de sus superiores, carga con la mayor parte de su responsabilidad por su ocupación y su control.

Concurren otras técnicas para la evaluación del desempeño, sin embargo, para este estudio se sugirió la creación de un sistema amigable para la organización, el cual podría ser el uso de listas de verificación, cuyos elementos de evaluación se revisan para cada colaborador y se les otorga un puntaje cuantitativo como se señala a continuación:

Figura 2

Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación

Evaluación del desempeño

Nombre:

Puesto:

Departamento:

Área de desempeño	1	2	3	4	5	Área de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión y la presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidad						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Cumple reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planificación y organización					
Presta atención a los costos						Cuida el patrimonio					

Nota. Chiavenato (2009)

Los componentes de evaluación son aquellas conductas y comportamientos que una organización elige y valora. Por lo tanto, los empleados que realicen sus funciones de la mejor forma puntúan en estos factores, independientemente del cargo en el que se encuentren. La cantidad de componentes de la evaluación cambia a condición de los intereses de cada organización. Chiavenato (2009)

Recuerde que el desempeño y las metas van de la mano para la evaluación del desempeño. Igualmente, el examen puede basarse en una observación objetiva del desempeño laboral, evitando la valoración subjetiva de las conductas habituales del trabajador, y debe ser admitida por ambos lados, tanto el evaluador como la persona evaluada.

Tabla 15

Propuesta de mejora-Evaluación del desempeño

Situación actual	Propuesta de mejora
La evaluación del desempeño no es un proceso formal establecido, con apoyo en la metodología y técnicas que la teoría y la práctica demandan. En promedio la mayoría de colaboradores manifestó no haber tenido ninguna evaluación de su desempeño.	Se plantea el método de listas de verificación. Este proceso debe valorar los comportamientos y actitudes de las personas en su puesto de trabajo y, debe disminuir lo máximo posible el uso de aspectos subjetivos como hábitos personales. Además, la metodología debe ser comunicada y aceptada por los actores de la empresa, visualizando compromiso y resultados que se espera lograr para beneficio mutuo de las partes.

Nota. Elaboración propia

c) Cómo recompensar a las personas

Remuneraciones

En la organización analizada las retribuciones son establecidas por la dirección de la Diócesis de Chimbote.

Las organizaciones dirigidas por la Iglesia Católica rara vez pueden ofrecer salarios y beneficios generosos como las organizaciones privadas grandes; no obstante,

pueden brindar diversas maneras de compensación. Por ello, la retribución debe tener un lado fijo y una variable que sea medible para ver resultados, lo que conduce a un aumento de la productividad y mayores beneficios para los trabajadores y la organización.

La parte fija se denomina remuneración base. Tanto los incentivos como los beneficios son elementos constitutivos que pueden cambiar y se modificarán de una empresa a otra, debido a que depende de la viabilidad bancaria de cada organización.

La retribución tiene que estar basada en el puesto, necesita competir en el mercado laboral y se debe caracterizar por ser justa y responsable, porque la inequidad hace que las personas estén infelices y desmoralizadas. También pueden analizar el rango o establecer escala salarial para cada cargo.

Tabla 16

Propuesta de mejora- Remuneraciones

Situación actual	Propuesta de mejora
Las remuneraciones son establecidas por la dirección de la Diócesis de Chimbote.	Se debe recompensar a las personas por el esfuerzo y trabajo diario, y para ello es importante que las remuneraciones sean definidas por cargo y sean equitativas y competitivas de acuerdo al mercado laboral. También se puede analizar desarrollar rangos o escalas remunerativas para cada puesto.

Nota. Elaboración propia

Programas de incentivos

La organización en estudio no administra planes de participación en las utilidades a sus empleados, pero tanto los empleados como el personal a cargo de la gestión del talento humano, quieren que existan incentivos equitativos entre empleados y empresa.

Como se mencionó anteriormente, la implementación del plan de incentivos va a depender de la bolsa financiera de cada entidad, aun así existen incentivos que no cuentan con una gran inversión monetaria. El simple hecho de felicitar a un empleado por realizar actividades fuera de sus responsabilidades, como atender de manera única a un cliente o dedicar más tiempo a un proyecto durante su tiempo

en la empresa, será causal para que los empleados se sientan reconocidos y motivados para ejecutar sus funciones con compromiso y motivación.

Posteriormente, se observan algunos casos con incentivos tanto económicos como no económicos:

Incentivos económicos:

- Aumento del salario
- Aguinaldo de acuerdo a los méritos obtenidos
- Entrega de bonificaciones (nivel de desempeño, puntualidad, entre otras)
- Colaboración en algunos ingresos monetarios
- Seguro médico, seguro de vida
- Educación, formación, entre otros gastos de formación profesional
- Servicios de transporte, comedor, servicio de guardería, entre otros

Hoy en día, en el Perú el trabajador debe reconocer a sus empleados desde el primer día laboral, remunerar horas extras y suplementarias, los bonos navideños, el décimo cuarto sueldo, la retención de reserva a partir del segundo año laboral, vacaciones una vez al año y que sean remuneradas, la licencia por maternidad y por paternidad, un pago por el subsidio de maternidad y una jubilación.

Incentivos no económicos:

- Celebraciones y galardones
- Reconocimiento frente a todo el equipo
- Horarios manejables
- Días extras en las vacaciones
- Reuniones sociales, actividades de integración
- Mayor libertad, etc.

Las recompensas económicas se conceden como pago por conseguir uno o múltiples metas en pro de la empresa, debido a esto dependerá de cómo sean los resultados logrados en los exámenes del desempeño.

Tabla 17

Propuesta de mejora-Plan de incentivos

Situación actual	Propuesta de mejora
No se cuenta con planes de incentivos promedio. La mayoría de los colaboradores afirmaron no haber recibido reconocimientos por un trabajo bien realizado ni por asumir otras responsabilidades o ser innovadores en el proceso de mejora.	Para incentivar a las personas no es necesaria una gran inversión de dinero, ya que se puede elogiar o reconocer públicamente a alguien por su adecuado desempeño y el resultado será que esa persona esté motivada en su trabajo. Además, se puede planificar las llamadas recompensas no económicas que deben aplicarse paulatinamente.

Nota. Elaboración propia

d) Cómo desarrollar a las personas

Capacitación y desarrollo

En el establecimiento estudiado se capacitó a los trabajadores, pero en la entrevista, el encargado de la gestión del talento humano menciona que, a causa de la crisis financiera actual, este campo es la primera consideración a la hora de abaratar costos. Aun así, argumentan que es primordial destinar en la capacitación y el progreso de los empleados, dado que los colaboradores son el principal activo de las entidades.

Como es sabido, prevalece la formación en el puesto de trabajo y la formación por competencias, son muy significativos y necesarias para las entidades, dado que la educación previa sitúa a todo el personal a desarrollar sus destrezas y conocimientos y la formación posterior orientada en los rasgos de personalidad y comportamiento. Dado a los recursos de baja economía con los que refieren las organizaciones, puede que no sea posible organizar una formación orientada a competitividades, entonces para la formación encaminada al cargo de trabajo (habilidades y capacidades) alcanza que tengas la oportunidad de enviar a una formación a un empleado, que se encargará de transmitir lo que se ha aprendido a

otros miembros de la organización.

Tabla 18

Propuesta de mejora-Capacitación y desarrollo

Situación actual	Propuesta de mejora
Para desarrollar a las personas se realizan capacitaciones anuales, pero no se cuenta con muchos recursos económicos para estas actividades y muchas veces son negadas por esa razón.	Las capacitaciones deben ser planeadas en base a las necesidades de formación de los colaboradores. Si no se cuenta con recursos económicos se puede capacitar a una persona para que realice un efecto multiplicador con los demás compañeros.

Nota. Elaboración propia

e) Cómo retener a las personas

Relaciones con los empleados

En la organización evaluada, la administración busca mantener relaciones saludables con todos los trabajadores, sin embargo, esta empresa carece de medios adecuados para fomentar la comunicación interna y la independencia en la toma de decisiones, generando así que existan ciertos conflictos interpersonales.

En esta situación, la función de los directivos es importante, dado que son los que tiene que realizar políticas que fomenten relaciones adecuadas entre el personal. Los colaboradores que tienden a presentar mayores conflictos personales o familiares, afectan las funciones en su área laboral. Debido a esto, los empleados requieren de un apoyo y aliento.

Para mantener buenas relaciones en el establecimiento se debe hacer una comunicación bidireccional entre el administrador y sus subordinados, las decisiones se deben compartir con los empleados, el gerente necesita fomentar un área de trabajo sana, cómoda y segura para sus empleados, ellos deben sentir que la empresa entiende y apoya sus necesidades y aspiraciones. Por último, la entidad tiene que tener normas claras para sancionar y resolver posibles conflictos.

Tabla 19

Propuesta de mejora-Relaciones con los empleados

Situación actual	Propuesta de mejora
Al parecer falta más esfuerzo de los directivos por generar un ambiente de buenas relaciones interpersonales. Hay que trabajar en la autonomía de toma de decisiones; y, poner énfasis para mejorar los mecanismos de comunicación interna. En promedio la mayoría de colaboradores manifestó no tener libertad para tomar decisiones en el trabajo y mencionaron no recibir información sobre los planes y proyectos de su área.	Los directivos deben relacionarse con sus empleados manteniendo una buena comunicación que sea de doble vía, brindarles más autonomía en la toma de decisiones para obtener su cooperación y compromiso, servir de apoyo y ayuda para ellos, pero sin dejar de lado el cumplimiento de reglas claras que regulen la disciplina y la resolución de conflictos.

Nota. Elaboración propia

f) Seguridad y salud ocupacional

El establecimiento estudiado no presenta un proyecto de seguridad y salud en campo laboral, ni cuenta con un responsable de este importante registro, especialmente en aquellos con riesgo y potencial de accidentes laborales.

No podemos evitar los incidentes en el trabajo, refiriéndose a los físicos, maquinaria o psicosociales, sin embargo, es necesario disminuir al máximo estos incidentes para prevenir desastres laborales o futuras enfermedades profesionales.

Se requiere que el establecimiento implemente un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional como medida para realizar un desempeño en las reglas legales o reglamentarias.

Tabla 20

Propuesta de mejora-Seguridad y salud ocupacional

Situación actual	Propuesta de mejora
Esta institución no cuenta con un plan de seguridad y salud ocupacional y además no cuentan con personas encargadas de este tema.	Se debe establecer el área correspondiente con un equipo capacitado al respecto, deben seguir los mandatos legales en cuanto a seguridad y salud ocupacional para minimizar los riesgos y prevenir accidentes de trabajo o enfermedades.

Nota. Elaboración propia

g) Cómo supervisar a las personas

Bases de datos y sistemas de información de recursos humanos

En el establecimiento estudiado no existe una base de información de los colaboradores con datos de cada uno. Supervisión refiere monitorear las acciones basadas en el proyecto de cada entidad para alcanzar los objetivos, misión y visión.

Los procedimientos de gestión del talento humano han sufrido un cambio en su forma de funcionar, ya que las organizaciones deben ser eficaces y eficientes; por ello, cada vez son más las herramientas que se utilizan y se aprovechan los beneficios que contribuyen las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Riascos y Aguilera (2011)

Para que la dirección logre tomar medidas seguras y convenientes sobre el gestionamiento del talento humano, la gerencia debe tener la mayor cantidad de datos posible en relación al personal que labora en la empresa, y esta información debe referir lo siguiente:

- Registros de los trabajadores, con información personal de cada uno.
- Registro del cargo, con información sobre los empleados de cada área.
- Registro de remuneración, con detalles sobre los sueldos y las retribuciones salariales.

- Registro de entrenamiento, con indicadores sobre los proyectos de capacitación.
- Registro de aspirantes, con información detallada de todos.
- Registro médico, con información de las consultas y pruebas médicas de admisión, pruebas periódicas, etc.
- Otros registros, que varían dependiendo de cada empresa.

Tabla 21

Propuesta de mejora-Bases de datos y sistemas de información

Situación actual	Propuesta de mejora
<p>Para supervisar a las personas la institución no cuenta con bases de datos de cada empleado con su historia laboral general. Esta institución se maneja a la medida de sus capacidades financieras y con escasos conocimientos de los procesos de gestión del talento humano.</p>	<p>Para que los gerentes tomen decisiones efectivas y relevantes sobre la gestión del talento, deben tener información actualizada y útil sobre su gente. Además de los registros de personal, también necesitan registros de puestos, salarios, capacitación, postulantes y registros médicos. También se puede formar para gestionar el talento de forma más técnica y eficaz (coach).</p>

Nota. Elaboración propia

REFERENCIAS

- ADP Research Institute (2022). People at Work 2022: A global view of the workforce. <https://www.adpri.org/research/people-at-work-2022-a-global-workforce-view/>
- Al Ariss, A., Cascio, W. y Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Granica.
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Editorial Granica.
- Arthur, J. (1992). The link between business strategy and Industrial Relations Systems in American Steel minimills. *Industrial y Labor Relations Review*, 45(3), 488-506. <https://doi.org/10.1177/001979399204500306>
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing, performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687. <https://doi.org/10.5465/256705>
- Awan, A. y Farhan, H. (2016). Talent management practices and their impact on job satisfaction of employees: a case study of banking sector in pakistan. *Science International*, 28(2), 1950.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. y Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.21525>
- Castro, K., Luna, K. y Erazo, J. (2020). Gestión de Talento Humano para la mejora laboral en el Banco Solidario. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 22 (1), 184-203. www.doi.org/10.36390/telos221.13
- Checa, L., Cabrera, X. y Chávarry, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria.

- Investigación Valdizana*, 14(4),188-197. <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (8° ed.). Editorial McGraw Hill
- Dessler, G & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Editorial Pearson Educación.
- Dessler, G. (2011). *Administración de personal*. Editorial Prentice Hall
- Durango, M. (2017). *Propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano para optimizar el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/18906>
- Espinoza, E., y Llanos, V. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano para elevar la calidad del servicio de la Oficina General de Bienestar Universitario de la UNPRG*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/7644>
- Fleitas, S. (2013). Cuesta, A. (2010). La gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-160
- Flores, J. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, 3 (5), 79-102. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553057362005>.
- Fuentelzas, C. (2013). Calculo del tamaño de la muestra. *Dyalnet*, 5 (18), 5-13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6125940>
- Galiano, N., Soria, E., Mena, A. y Buenaño, M. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito. *Revista Publicando*, 4 (2), 606-619. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/612>
- García, G. (2016). Un modelo de desarrollo organizacional para el talento humano "La organización versátil". *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*

Universidad Militar Nueva Granada. 24-35.

- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N. y Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12029>
- Harper y Lynch (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Editorial Gaceta de Negocios.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores
- Hernández S. Fernández C. Baptista P., (2016). *Metodología de la Investigación*. Editorial. MCGRAW-HILL.
- Lawrence, P., Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <http://doi.org/10.2307/2391211>
- Lepak, D., y Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. <http://doi.org/10.2307/259035>
- Lepak, David; Snell, Scott. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00142-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00142-3)
- Meyers, M., van Woerkom, M. (2014). The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.00>
- Miraval, G. (2021). *Propuesta de un modelo para la Gestión del Talento Humano en base a competencias en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/12955>

- Montoya, S. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad provincial de Cajamarca 2015*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16684>
- Munch, L. y Ángeles, E. (2011). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas
- Nicolás, C. y Rubio, A. (2015). Human resource management in social enterprise. *Gestión de recursos humanos en la empresa social. Universia Business Review*, 47, 82.
- Nienhüser, W. (2008). Resource Dependence Theory: How Well Does It Explain Behavior of Organizations. *Management Revue*, 19(1/2), 9-32. <http://doi.org/10.5771/0935-9915-2008-1-2-9>
- Ortiz, P. (2015). Empresarios versus empleados, o junto a ellos. *Revista Vistazo*. <http://www.vistazo.com/seccion/vida-moderna/empresarios-versus-empleados>.
- Ortiz, F. y García, M. (2010). *Metodología de la investigación. El proceso y sus técnicas*. Limusa S.A
- Oxford Economics (2021). *Global Talent: How the new geography of talent will change Human Resources strategies*. http://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021_s.pdf
- Parra, P. (2015). La conservación del capital humano es un desafío. *Revista Gestión*. 249, 26-31.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9-28.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*. London: Oxford University.
- Pfeffer, J. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Ríos, L. (2020). *Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas*

del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos. Caso: Biopromed Cía. Ltda. Quito, 2020. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://hdl.handle.net/10644/7457>

Rojas, D. (2013). *Las Estrategias Gerenciales del Director y su Relación con el Desempeño Docente.* UNERMB, Maracaibo.

Romero, R. (2020). *Diseño de Modelo de Gestión de la Unidad de Talento Humano para la Comercializadora DICOAIC.* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi en Ecuador]. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/7397>

Rubin, J. (2016). *Administración y Dirección.* Editorial. McGraw-Hill.

Schuler, R. y Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>

SEMINARIUM (2021). 19° Congreso peruano de Gestión de personas. Gestionar permanentemente frente a lo inesperado. <https://ftp.seminarium.pe/plantilla/2021/>

Solanyi, L., Ayala, J., y Rojas, R. (2018). *Propuesta de un plan estratégico de gestión humana para la empresa Colombia Chef.* [Tesis de maestría, Universidad Sergio Arboleda]. <http://hdl.handle.net/11232/1095>

Tamayo, M. (2012). *Investigación Científica.* (4ª ed.). Noriega Editores

Trespalacios J., Vázquez, R. y Bello, L., (2011). *Investigación de Mercados: Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en Marketing.* Thomson.

Vaiman, V. y Collings, D. (2013). Talent management: advancing the field. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1737-1743. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777544>

Van de Ven, A. y Drazin, R. (1985). The Concept of Fit in Contingency Theory. *Research in Organizational Behavior*, 7, 333-365

Vera, A., y Blanco, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>

Wei, W. (2006). The Relationship Among Corporate Political Resources, Political Strategies and Political Benefits of Firms in China Based on Resource Dependency Theory. *Singapore Management Review*, 2(2), 85-14.

Werther. W. & Davis. K. (2008). *Capacitación y desarrollo en administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. McGrawHill.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TÍTULO: Propuesta de un modelo de gestión del talento humano en un centro recreacional de Chimbote, 2022						
AUTOR: Paz Olivo, Gianella Geraldine						
PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema general: ¿Cuál es el modelo de Gestión de Talento Humano que requiere el Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022?</p> <p>Problemas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el nivel de la dimensión selección de personas en los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022? ¿Cuál es el nivel de la dimensión capacitación en los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022? ¿Cuál es el nivel de la dimensión desarrollo de personas en los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022? ¿Cuál es el nivel de la dimensión relaciones entre 	<p>Objetivo general: Elaborar una propuesta de un modelo de Gestión de Talento Humano para el Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Evaluar el nivel de la dimensión selección de personas en los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022. Reconocer el nivel de la dimensión capacitación en los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022. Diagnosticar el nivel de la dimensión desarrollo de personas en los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en 	Variable: Gestión del Talento Humano				
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel y rango
		Selección de personas	Proceso de reclutamiento	1,2,3,4,5	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Indiferente (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Deficiente Regular Eficiente
			Requisitos			
			Evaluación			
			Política de contratación			
			Adecuación al puesto			
		Capacitación de personas	Capacitación permanente	6,7,8,9,10,11,12		
			Formación profesional			
			Recursos			
			Preparación y formación			
			TIC			
			Responsabilidades			
		Desarrollo de personas	Orientación	13,14,15,16,17,18,19,20		
			Necesidades de desarrollo			
Desempeño						
Diálogo						

<p>los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el nivel de la Gestión del Talento Humano en el Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022? • ¿Qué modelo requiere la gestión del Talento Humano en el Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022? 	<p>el año 2022.</p> <p>4. Evaluar el nivel de la dimensión relaciones entre los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022.</p> <p>5. Analizar el Nivel de la Gestión del Talento Humano en el Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022.</p> <p>6. Proponer un modelo para la gestión del Talento Humano en el Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote en el año 2022.</p>	<p></p> <p>Relaciones con las personas</p>	<p>Reconocimientos</p> <p>Contribución</p> <p>Práctica</p> <p>Ambiente de trabajo</p> <p>Reuniones</p> <p>Conflictos laborales</p> <p>Comunicación</p> <p>Cooperación</p> <p>Solución de problemas</p> <p>Clima de cordialidad</p> <p>Confianza y sinceridad</p> <p>Solución de conflictos</p> <p>Respeto y cordialidad</p>	<p>21,22,23,24,25,26,27,28,29,30</p>		
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTOS		MÉTODO DE ANÁLISIS		
<p>Enfoque de la investigación: Cuantitativo</p> <p>Tipo de investigación: Descriptivo propositivo</p> <p>Nivel de investigación: Básico o puro</p> <p>Diseño de la investigación: No experimental</p>	<p>Población: 48 colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote.</p> <p>Muestra: En el estudio la muestra censal está conformada por el total de los colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote.</p> <p>Muestreo: No probabilístico, intencional por conveniencia del investigador.</p>	<p>Variable: Gestión del Talento Humano</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario adaptado de Miraval (2021), considerando la teoría de Chiavenato (2009).</p>		<p>Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, después de la recolección de los datos mediante la aplicación de los cuestionarios, se ingresará los datos y procesará la información con el programa de Microsoft Office Excel, y también con el programa de software estadístico IBM SPSS con la finalidad de obtener los resultados y hacer el análisis estadístico para su interpretación respectiva.</p>		

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
Gestión del Talento Humano	Chiavenato, (2009) "es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización" (p. 9).	La Gestión del talento humano es el conjunto de políticas implantadas en la organización para administrar capital humano, logrando desarrollar sus capacidades profesionales en diferentes áreas. (Chiavenato, 2009). Se evaluará mediante la aplicación de un cuestionario, el cual estuvo basado en las dimensiones mencionadas por el autor, las cuales son: Selección de personas, capacitación de personas, desarrollo de personas y relaciones con las personas.	Selección de personas	Proceso de reclutamiento Requisitos Evaluación Política de contratación Adecuación al puesto	Ordinal Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Indiferente (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Cuestionario adaptado de Miraval (2021), considerando la teoría de Chiavenato (2009).
			Capacitación de personas	Capacitación permanente Formación profesional Recursos Preparación y formación Tic Responsabilidades Función		
			Desarrollo de personas	Orientación Necesidades de desarrollo Desempeño laboral Diálogo Reconocimientos Contribución Práctica		
			Relaciones con las personas	Ambiente de trabajo Reuniones Conflictos laborales Comunicación Cooperación Solución de problemas Clima de cordialidad Confianza y sinceridad Solución de conflictos Respeto y cordialidad		

Anexo 3. Instrumento de Recolección de datos

CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario tiene como objetivo analizar la gestión del talento humano en el Centro Recreacional VIVERO FORESTAL DE CHIMBOTE.

Le agradeceré seleccionar la opción y marcar con una “X” en el paréntesis o en el recuadro respectivo y/o complete la información solicitada; ya que este tiene carácter **ANÓNIMO**, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos **SINCERIDAD** en las respuestas.

ESCALA DE RESPUESTAS:

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Datos personales:

Género: Masculino () Femenino ()

Edad: _____

Ocupación: _____

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Dimensión 1: Selección de personas.

N ^a	ITEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Considera que el reclutamiento se realiza de manera eficiente por parte de la organización.					
2	La organización exige documentos como curriculum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, recomendaciones, certificados entre otros.					
3	Considera que las evaluaciones que pasó para poder obtener el trabajo, fueron las adecuadas.					
4	La organización cuenta con una política formal para cubrir sus vacantes laborales.					
5	Se siente una persona calificada para el puesto en el que actualmente labora.					

Dimensión 2: Capacitación de personas.

N ^a	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
6	La organización realiza capacitaciones para los colaboradores en forma permanente.					
7	La organización le brinda facilidades para acudir a los cursos de formación personal, técnica o profesional.					
8	La organización destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.					
9	La preparación y formación personal, técnica o profesional repercute en su desempeño laboral					
10	Es importante recibir capacitaciones sobre el uso de nuevas tecnologías para su desenvolvimiento laboral.					
11	Las responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación.					
12	Considera que la falta de capacitación o preparación repercute en su desenvolvimiento o funciones.					

Dimensión 3: Desarrollo de personas.

N ^a	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
13	Se le brinda oportunidades de superación en su organización.					
14	Se le orienta hacia el futuro para su desarrollo personal.					

15	La dirección de su organización está atenta a sus necesidades de desarrollo.					
16	Es autocrítico con su desempeño laboral, aceptando las observaciones de los demás.					
17	Muestra actitud abierta hacia el diálogo y aporte de los demás.					
18	Recibe reconocimientos por su desempeño laboral en su organización.					
19	Está consciente de su contribución en el logro de los objetivos de su organización.					
20	Revisa el desarrollo de sus funciones para adaptarla a las capacidades y necesidades de sus clientes/ usuarios.					

Dimensión 4. Relaciones con las personas

N ^a	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
21	Existe un grato ambiente de trabajo en su organización.					
22	El personal directivo promueve reuniones frecuentes con los miembros de su organización.					
23	Cuando existe conflictos entre los colaboradores estos son superados de manera asertiva.					
24	La comunicación entre los colaboradores y clientes/ usuarios es abierta y sincera.					
25	Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre miembros de su organización.					
26	Se soluciona de manera inmediata los problemas o conflictos en la organización.					
27	Se interesa por la labor del personal de la organización propiciando un clima de cordialidad.					
28	Existe confianza y sinceridad entre los miembros de la organización.					
29	Contribuye a una solución racional ante situaciones conflictivas que se presentan en la organización.					
30	Mantiene un trato de respeto entre los miembros de su organización.					

Anexo 4. Ficha Técnica del Instrumento

I. DATOS INFORMATIVOS

1. **Técnica e instrumento:** Encuesta / Cuestionario
2. **Nombre del instrumento:** “CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”
3. **Autor original:** Adaptado de Miraval (2021), teniendo en cuenta la teoría de Chiavenato (2009)
4. **Forma de aplicación:** Individual
5. **Medición:** Nivel de la gestión del talento humano
6. **Ambito:** Colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote.
7. **Tiempo de aplicación:** 20 minutos

II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Determinar el Nivel de la Gestión del Talento Humano y de sus dimensiones en el Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote.

III. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

El instrumento fue sometido a juicio de expertos; esto según lo indican Hernández et al. (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada- Para establecer la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alfa de Crombach, el cual fue $\alpha = 0.859$ resultado que a luz de la tabla de valoración se asume como una confiabilidad fuerte, que permite determinar que el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,859	30

IV. DIRIGIDO A:

45 colaboradores del Centro Recreacional Vivero Forestal de Chimbote.

V. MATERIALES NECESARIOS:

Fotocopias del instrumento, lápiz, borrador.

VI. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:

El instrumento referido presenta 30 ítems con una valoración de 1 a 5 puntos cada uno (Totalmente en desacuerdo= 1, en desacuerdo=2, Indiferente=3, de acuerdo=4 y Totalmente de acuerdo=5); los cuales están organizados en función a las 4 dimensiones de la variable gestión del talento humano.

Niveles y Rangos

Dimensiones	Niveles y rangos	
Selección de personas	Deficiente	(5 – 9)
	Regular	(10– 14)
	Eficiente	(15 – 20)
Capacitación de personas	Deficiente	(7 – 16)
	Regular	(17 – 25)
	Eficiente	(26 – 35)
Desarrollo de personas	Deficiente	(8 – 18)
	Regular	(19 – 29)
	Eficiente	(30 – 40)
Relaciones con las personas	Deficiente	(10 – 23)
	Regular	(24 – 37)
	Eficiente	(38 – 50)
Gestión del talento humano	Deficiente	(30 – 70)
	Regular	(71– 111)
	Eficiente	(112– 150)

Anexo 5. Validación Juicio de Expertos

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: **Cuestionario de evaluación de la Gestión del Talento Humano**. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ:

Nombre del Juez:	Edwin López Robles
Grado profesional:	Maestría () Doctorado (X)
Área de Formación Académica:	Educación
Áreas de experiencia profesional:	Docencia universitaria
Tiempo de experiencia profesional:	2 a 4 años () Más de 5 años (X)

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- a. Validar lingüísticamente el instrumento, por juicio de expertos.
- b. Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo con la dimensión del área según la autora.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN: SELECCIÓN DE PERSONAS		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Considera que el reclutamiento se realiza de manera eficiente por parte de la organización.	X		X		X		
2	La empresa exige documentos como curriculum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, recomendaciones, certificados entre otros.	X		X		X		
3	Considera que las evaluaciones que pasó para poder obtener el trabajo fueron las adecuadas.	X		X		X		
4	La empresa cuenta con una política formal para cubrir sus vacantes, donde tienen prioridad los colaboradores de la organización sobre los candidatos externos.	X		X		X		
5	Se siente una persona calificada para el puesto que actualmente labora.	X		X		X		
DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN DE PERSONAS		Si	No	Si	No	Si	No	
6	La organización realiza capacitaciones para los colaboradores en forma permanente.	X		X		X		
7	La organización le brinda facilidades para acudir a los cursos de formación personal, técnica o profesional.	X		X		X		
8	La organización destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	X		X		X		
9	La preparación y formación personal, técnica o profesional repercute en su desempeño laboral	X		X		X		
10	Es importante recibir capacitaciones sobre el uso de nuevas tecnologías para su desenvolvimiento laboral	X		X		X		
11	Las responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación.	X		X		X		
12	Considera que la falta de capacitación o preparación repercute en su desenvolvimiento o funciones.	X		X		X		
DIMENSIÓN: DESARROLLO DE PERSONAS		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Se le brinda oportunidades de superación en su organización.	X		X		X		
14	Se le orienta hacia el futuro para su desarrollo personal.	X		X		X		
15	La dirección de su organización está atenta a sus necesidades de desarrollo.	X		X		X		
16	Es autocrítico con su desempeño laboral, aceptando las observaciones de los demás.	X		X		X		
17	Muestra actitud abierta hacia el diálogo y aporte hacia los demás.	X		X		X		
18	Recibe reconocimientos por su desempeño laboral en su organización.	X		X		X		
19	Está consciente de su contribución en el logro de los objetivos de su organización.	X		X		X		
20	Revisa el desarrollo de sus funciones para adaptarla a las capacidades y necesidades de sus clientes/ usuarios.	X		X		X		
DIMENSIÓN: RELACIONES CON LAS PERSONAS		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Existe un grato ambiente de trabajo en su organización.	X		X		X		
22	El personal directivo promueve reuniones frecuentes con los miembros de su organización.	X		X		X		
23	Cuando existe conflictos entre los colaboradores estos son superados de manera asertiva.	X		X		X		
24	La comunicación entre los colaboradores y clientes/ usuarios es abierta y sincera.	X		X		X		
25	Percebe un espíritu de cooperación y ayuda entre miembros de su organización.	X		X		X		
26	Se soluciona de manera inmediata los problemas o conflictos en la organización.	X		X		X		
27	Se interesa por la labor del personal de la organización propiciando un clima de cordialidad.	X		X		X		
28	Existe confianza y sinceridad entre los miembros de la organización.	X		X		X		
29	Contribuye a una solución racional ante situaciones conflictivas que se presentan en la organización.	X		X		X		
30	Mantiene un trato de respeto entre los miembros de su organización.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El cuestionario y sus ítems son suficientes para la variable que se pretende medir.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Edwin López Robles

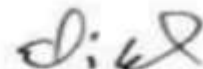
DNI: 32959952

Especialidad del validador: Doctorado en Administración de la Educación

18 de mayo del 2022

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

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



Firma del Experto Informante.

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: **Cuestionario de evaluación de la Gestión del Talento Humano**. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ:

Nombre del Juez:	Juan Francisco Salazar Llanos
Grado profesional:	Maestría () Doctorado (X)
Área de Formación Académica:	Administración
Áreas de experiencia profesional:	Docencia universitaria
Tiempo de experiencia profesional:	2 a 4 años () Más de 5 años (X)

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- a. Validar lingüísticamente el instrumento, por juicio de expertos.
- b. Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo con la dimensión del área según la autora.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN: SELECCIÓN DE PERSONAS								
1	Considera que el reclutamiento se realiza de manera eficiente por parte de la organización.	X		X		X		
2	La empresa exige documentos como curriculum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, recomendaciones, certificados entre otros.	X		X		X		
3	Considera que las evaluaciones que pasó para poder obtener el trabajo fueron las adecuadas.	X		X		X		
4	La empresa cuenta con una política formal para cubrir sus vacantes, donde tienen prioridad los colaboradores de la organización sobre los candidatos externos.	X		X		X		
5	Se siente una persona calificada para el puesto que actualmente labora.	X		X		X		
DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN DE PERSONAS								
6	La organización realiza capacitaciones para los colaboradores en forma permanente.	X		X		X		
7	La organización le brinda facilidades para acudir a los cursos de formación personal, técnica o profesional.	X		X		X		
8	La organización destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	X		X		X		
9	La preparación y formación personal, técnica o profesional repercute en su desempeño laboral	X		X		X		
10	Es importante recibir capacitaciones sobre el uso de nuevas tecnologías para su desenvolvimiento laboral.	X		X		X		
11	Las responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación.	X		X		X		
12	Considera que la falta de capacitación o preparación repercute en su desenvolvimiento o funciones.	X		X		X		
DIMENSIÓN: DESARROLLO DE PERSONAS								
13	Se le brinda oportunidades de superación en su organización.	X		X		X		
14	Se le orienta hacia el futuro para su desarrollo personal.	X		X		X		
15	La dirección de su organización está atenta a sus necesidades de desarrollo.	X		X		X		
16	Es autocrítico con su desempeño laboral, aceptando las observaciones de los demás.	X		X		X		
17	Muestra actitud abierta hacia el diálogo y aporte hacia los demás.	X		X		X		
18	Recibe reconocimientos por su desempeño laboral en su organización.	X		X		X		
19	Está consciente de su contribución en el logro de los objetivos de su organización.	X		X		X		
20	Revisa el desarrollo de sus funciones para adaptarla a las capacidades y necesidades de sus clientes/ usuarios.	X		X		X		
DIMENSIÓN: RELACIONES CON LAS PERSONAS								
21	Existe un grato ambiente de trabajo en su organización.	X		X		X		
22	El personal directivo promueve reuniones frecuentes con los miembros de su organización.	X		X		X		
23	Cuando existe conflictos entre los colaboradores estos son superados de manera asertiva.	X		X		X		
24	La comunicación entre los colaboradores y clientes/ usuarios es abierta y sincera.	X		X		X		
25	Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre miembros de su organización.	X		X		X		
26	Se soluciona de manera inmediata los problemas o conflictos en la organización.	X		X		X		
27	Se interesa por la labor del personal de la organización propiciando un clima de cordialidad.	X		X		X		
28	Existe confianza y sinceridad entre los miembros de la organización.	X		X		X		
29	Contribuye a una solución racional ante situaciones conflictivas que se presentan en la organización.	X		X		X		
30	Mantiene un trato de respeto entre los miembros de su organización.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El cuestionario y sus ítems son suficientes para la variable que se pretende medir.

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Juan Francisco Salazar Llanos

DNI: 44137812

Especialidad del validador: Doctorado en Administración

18 de mayo del 2022

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

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



Firma del Experto Informante.

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: **Cuestionario de evaluación de la Gestión del Talento Humano**. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ:

Nombre del Juez:	Susan Ostolaza Espiritu
Grado profesional:	Maestría (X) Doctorado ()
Área de Formación Académica:	Administración
Áreas de experiencia profesional:	Logística, RRHH, Ventas, atención al cliente
Tiempo de experiencia profesional:	2 a 4 años () Más de 5 años (X)

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- a. Validar lingüísticamente el instrumento, por juicio de expertos.
- b. Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo con la dimensión del área según la autora.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN: SELECCIÓN DE PERSONAS								
1	Considera que el reclutamiento se realiza de manera eficiente por parte de la organización.	X		X		X		
2	La empresa exige documentos como curriculum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, recomendaciones, certificados entre otros.	X		X		X		
3	Considera que las evaluaciones que pasó para poder obtener el trabajo fueron las adecuadas.	X		X		X		
4	La empresa cuenta con una política formal para cubrir sus vacantes, donde tienen prioridad los colaboradores de la organización sobre los candidatos externos.	X		X		X		
5	Se siente una persona calificada para el puesto que actualmente labora.	X		X		X		
DIMENSIÓN:CAPACITACIÓN DE PERSONAS								
6	La organización realiza capacitaciones para los colaboradores en forma permanente.	X		X		X		
7	La organización le brinda facilidades para acudir a los cursos de formación personal, técnica o profesional.	X		X		X		
8	La organización destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	X		X		X		
9	La preparación y formación personal, técnica o profesional repercute en su desempeño laboral	X		X		X		
10	Es importante recibir capacitaciones sobre el uso de nuevas tecnologías para su desenvolvimiento laboral.	X		X		X		
11	Las responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación.	X		X		X		
12	Considera que la falta de capacitación o preparación repercute en su desenvolvimiento o funciones.	X		X		X		
DIMENSIÓN: DESARROLLO DE PERSONAS								
13	Se le brinda oportunidades de superación en su organización.	X		X		X		
14	Se le orienta hacia el futuro para su desarrollo personal.	X		X		X		
15	La dirección de su organización está atenta a sus necesidades de desarrollo.	X		X		X		
16	Es autocrítico con su desempeño laboral, aceptando las observaciones de los demás.	X		X		X		
17	Muestra actitud abierta hacia el diálogo y aporte hacia los demás.	X		X		X		
18	Recibe reconocimientos por su desempeño laboral en su organización.	X		X		X		
19	Está consciente de su contribución en el logro de los objetivos de su organización.	X		X		X		
20	Revisa el desarrollo de sus funciones para adaptarla a las capacidades y necesidades de sus clientes/ usuarios.	X		X		X		
DIMENSIÓN: RELACIONES CON LAS PERSONAS								
21	Existe un grato ambiente de trabajo en su organización.	X		X		X		
22	El personal directivo promueve reuniones frecuentes con los miembros de su organización.	X		X		X		
23	Cuando existe conflictos entre los colaboradores estos son superados de manera asertiva.	X		X		X		
24	La comunicación entre los colaboradores y clientes/ usuarios es abierta y sincera.	X		X		X		
25	Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre miembros de su organización.	X		X		X		
26	Se soluciona de manera inmediata los problemas o conflictos en la organización.	X		X		X		
27	Se interesa por la labor del personal de la organización propiciando un clima de cordialidad.	X		X		X		
28	Existe confianza y sinceridad entre los miembros de la organización.	X		X		X		
29	Contribuye a una solución racional ante situaciones conflictivas que se presentan en la organización.	X		X		X		
30	Mantiene un trato de respeto entre los miembros de su organización.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El cuestionario y sus ítems son suficientes para la variable que se pretende medir.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Susan Ostolaza Espíritu

DNI: 44371329

Especialidad del validador: Administradora

18 de mayo del 2022

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

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



Mg. Susan Ostolaza Espíritu

Firma del Experto Informante.

Anexo 6. Confiabilidad del Instrumento

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

BASE DE DATOS																																
ENCUESTA	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	TOTAL	
1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	50	
2	1	1	3	1	2	2	3	2	5	1	1	1	3	1	3	2	1	3	1	2	3	1	5	2	3	2	5	3	2	3	68	
3	3	1	4	1	5	1	4	1	2	2	1	2	4	1	4	5	3	4	1	5	4	1	2	5	4	5	2	4	5	1	87	
4	2	2	5	2	1	1	5	2	2	2	1	2	5	1	5	1	2	5	2	1	5	2	2	1	5	1	2	5	1	1	74	
5	4	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	
6	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	51	
7	2	1	2	1	5	1	2	1	4	2	1	2	2	1	2	5	2	2	1	5	2	1	4	5	2	5	4	2	5	1	75	
8	1	1	3	2	1	1	3	1	1	2	1	1	3	1	3	1	1	3	2	1	3	2	1	1	3	1	1	3	1	2	51	
9	1	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	3	3	47	
10	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	1	2	3	1	60	
VARIANZA	1	0.28	1.6	0.27	2.5	0.27	1.6	0.28	1.88	0.27	0.18	0.28	1.61	0.18	1.61	2.49	0.99	1.61	0.27	2.49	1.61	0.27	1.88	2.49	1.61	2.49	1.88	1.61	2.49	0.68		

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

K	Número de ítems	30
ΣVi	Varianza de c/ítem	38.633
Vt	Varianza del P. Tot.	227.122

α = 1.034483 × 0.82990069

α	0.859
----------	--------------

Anexo 7. Autorización Aplicación del Instrumento

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Chimbote, 16 de mayo del 2022

Sr. Pascual Izaguirre Sabino
ADMINISTRADOR DEL CENTRO RECREACIONAL VIVERO FORESTAL DE
CHIMBOTE
Presente.-

De mi consideración:

Yo, GIANELLA GERALDINE PAZ OLIVO, identificado con DNI:75171589, ante Ud. Respetuosamente me presento y expongo:

Que actualmente cursando la maestría en Gestión del Talento Humano en la Universidad Privada César Vallejo – Trujillo, solicito a Ud. su consentimiento o autorización para la aplicación del instrumento de evaluación (cuestionario) a sus colaboradores, con el que se busca analizar la Gestión del Talento Humano en la institución a la que usted representa.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerle su atención a esta solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarle mi más alta consideración y estima.

Atentamente,

Lic. Gianella Geraldine Paz Olivo



Lic. Pascual Izaguirre Sabino
ADMINISTRADOR
GLAD N° 22244
17/05/22

Anexo 8. Base de datos

BASE DE DATOS																																			
N° ENCUESTADO	VARIABLE: GESTION DEL TALENTO HUMANO																																		
	SELECCIÓN DE PERSONAS					CAPACITACION DE PERSONAS					DESARROLLO DE PERSONAS					RELACIONES CON LAS PERSONAS					D1	D2	D3	D4	SUMATORIA										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20						P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
1	1	1	1	1	1	2	4	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	5	14	9	13	41	
2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	4	1	9	14	9	19	51	
3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10	16	16	20	62	
4	1	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	8	28	32	34	102	
5	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	4	1	5	12	9	19	45	
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10	14	16	20	60	
7	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	28	32	40	116	
8	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	14	16	20	56	
9	1	1	1	1	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	4	1	5	22	11	19	57	
10	2	2	2	2	4	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	12	10	15	23	60	
11	1	1	1	1	1	4	1	4	4	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	3	1	5	19	11	16	51	
12	1	1	1	1	2	1	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	6	24	18	23	71	
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	7	8	10	30	
14	1	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	8	16	29	34	87	
15	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	18	16	16	17	67	
16	1	1	1	1	1	2	4	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	5	14	9	13	41	
17	1	1	1	1	1	2	4	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	5	14	9	13	41	
18	1	2	2	2	4	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	11	10	15	17	53	
19	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	12	20	30	34	96	
20	3	3	3	1	3	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	4	1	13	22	11	19	65	
21	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	5	2	5	2	5	2	6	14	16	29	65
22	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	4	1	5	10	8	19	42	
23	1	1	1	4	1	2	2	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	8	18	30	37	93	
24	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	10	24	18	23	75	
25	2	2	2	2	2	1	4	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	10	12	15	23	60	
26	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	12	18	30	40	100	
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10	14	16	20	60
28	1	1	1	1	1	2	4	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	4	1	5	14	9	19	47	
29	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20	20	30	34	104	
30	1	1	1	1	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	5	22	11	13	51	
31	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	4	2	6	14	16	26	62	
32	1	1	1	4	1	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	8	20	30	34	92	
33	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	28	32	40	116	
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	5	2	5	2	10	14	16	29	69		
35	1	1	1	4	1	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	20	30	40	98	
36	1	1	1	1	1	4	2	4	4	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	5	1	5	20	11	22	58	
37	1	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	8	16	29	37	90	
38	2	2	2	2	2	1	4	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	10	12	15	23	60	
39	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	4	2	6	14	16	26	62	
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	7	8	10	30	
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	7	8	10	30	
42	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10	16	16	20	62	
43	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	17	22	11	13	63	
44	1	1	1	4	1	1	2	1	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8	14	29	40	91	
45	1	1	1	4	1	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	8	20	30	34	92	
46	1	1	1	2	1	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	4	2	6	24	18	26	74	
47	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	14	16	20	68	
48	1	1	1	2	1	5	4	5	5	2	5	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	6	28	19	17	70	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ALZA SALVATIERRA VANESSA JOCELYN, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Propuesta de un modelo de gestión del talento humano en un centro recreacional de Chimbote, 2022", cuyo autor es PAZ OLIVO GIANELLA GERALDINE, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 16 de Agosto del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ALZA SALVATIERRA VANESSA JOCELYN DNI: 19081715 ORCID 0000-0003-4781-8646	Firmado digitalmente por: VALZASA el 16-08-2022 12:30:09

Código documento Trilce: TRI - 0416868