



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del talento humano y motivación laboral según
personal de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, Lima
2016

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

AUTOR:

Br. Jerzy Sandro Soto Salazar

ASESOR:

Mgtr. Jesús Enrique Nuñez Untiveros

SECCIÓN:

Ciencias administrativas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

PERÚ - 2017

Dra. Gladys Sánchez Huapaya
Presidente

Mgtr. Eliana Castañeda Núñez
Secretario

Mgtr. Jesús Núñez Untiveros
Vocal

Dedicatoria

A mis padres, a mi esposa Doris y a nuestros hijos Ariana y Fabricio quienes son mi fuerza de inspiración para mi desarrollo personal y profesional, alentándome desde el inicio hasta la culminación de este trabajo de investigación.

Agradecimiento

A Dios por darme salud y perseverancia para cumplir la meta que he trazado. Asimismo a todos los docentes de la escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo” por su valiosa enseñanza y permanente orientación, durante mis estudios de Maestría, al Mgtr. Jesús Enrique Núñez Untiveros, por su asesoría; y a las personas e instituciones que con su invaluable aporte, colaboraron en el desarrollo de la presente investigación.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Jerzy Sandro Soto Salazar, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI:40819520, con la tesis titulada “Gestión del talento humano y motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016”

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

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

Los Olivos, 21 de Noviembre del 2016

Jerzy Sandro, Soto Salazar

DNI: 40819520

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento con los dispositivos vigentes que establece el proceso de graduación de la Universidad César Vallejo, con el fin de optar el grado de Magister en Gestión Pública, presento la tesis titulada “Gestión del talento humano y motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016”

En base a una ardua investigación y a la aplicación de los procesos del análisis y construcción de los datos obtenidos, presento esta tesis, esperando que sirva de soporte para investigaciones futuras y nuevas propuestas que contribuyan en el mejoramiento de la calidad de gestión pública. La tesis está conformada por los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se considera la introducción, los antecedentes, fundamentación científica – técnica o humanística, las justificaciones, el problema de investigación, la hipótesis y los objetivos. En el Capítulo II se considera el marco metodológico de la investigación. En el Capítulo III se describieron e interpretaron los datos recogidos, se procesó la información y se organizaron los resultados. En el Capítulo IV se analizan los resultados. En el Capítulo V se da respuesta a las interrogantes expuestas. En el Capítulo VI se proponen dar las recomendaciones a fin de dar solución al problema investigado. En el Capítulo VII se muestra las referencias del material bibliográfico utilizado, instrumentos de recolección de datos, validación de los instrumentos, la confiabilidad de los instrumentos, las autorizaciones para la investigación y la data.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	
1.1 Antecedentes	17
1.2 Fundamentación científica, técnica	25
1.3 Justificación	58
1.4 Problema	60
1.5 Hipótesis	61
1.6 Objetivos	62
II. Marco metodológico	
2.1. Variables	65
2.2. Operacionalización de variables	66
2.3. Método	67
2.4. Tipo de estudio	68
2.5. Diseño	68
2.6. Población, muestra y muestreo	69
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	71
2.8. Métodos de análisis de datos	74
2.9. Consideraciones éticas	74

III. Resultados	76
IV. Discusión	92
V. Conclusiones	99
VI. Recomendaciones	102
VII. Referencias bibliográficas	105
Apéndices	110
Apéndice 1. Matriz de consistencia	
Apéndice 2. Carta	
Apéndice 3. Instrumentos	
Apéndice 4. Validaciones	
Apéndice 5. Base de datos	
Apéndice 6. Prueba de hipótesis	
Apéndice 7. Evidencias de la aplicación del instrumento	

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1.	Matriz de operacionalización de la variable Gestión del talento humano.	48
Tabla 2.	Matriz de operacionalización de la variable Motivación laboral	49
Tabla 3.	Instrumento Gestión del talento humano.	53
Tabla 4.	Instrumento Motivación laboral.	56
Tabla 5.	Gestión del talento humano según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.	56
Tabla 6.	Motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.	57
Tabla 7.	Gestión del talento humano y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.	57
Tabla 8.	Procesos para integrar personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.	61
Tabla 9.	Procesos para organizar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.	62
Tabla 10.	Procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.	63
Tabla 11.	Procesos para desarrollar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.	64
Tabla 12.	Procesos para retener a las personas y la motivación laboral según el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.	65
Tabla 13.	Procesos para auditar a las personas y la motivación laboral según el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.	66

Tabla 14.	Correlación gestión del talento humano y motivación laboral	67
Tabla 15.	Correlación procesos para integrar personas y la motivación laboral	68
Tabla 16.	Correlación procesos para organizar a las personas y la motivación laboral.	69
Tabla 17.	Correlación procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral	70
Tabla 18.	Correlación procesos para desarrollar a las personas y la motivación laboral.	71
Tabla 19.	Correlación procesos para retener a las personas y la motivación laboral.	72
Tabla 20.	Correlación procesos para auditar a las personas y la motivación laboral.	73

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la UGEL N° 04	17
Figura 2. Pirámide de Maslow	48
Figura 3. Impulsadores del modelo VPDI	53
Figura 4. Diagrama de frecuencias de la gestión del talento humano	63
Figura 5. Diagrama de frecuencias de la motivación laboral	64
Figura 6. Diagrama 3D: Gestión del talento humano y motivación laboral.	65
Figura 7. Diagrama 3D: Gestión del talento humano y procesos para integrar personas.	66
Figura 8. Diagrama 3D: Gestión del talento humano y procesos para organizar a las personas.	67
Figura 9. Diagrama 3D: Gestión del talento humano y procesos para recompensar a las personas	81
Figura 1. Diagrama 3D: Gestión del talento humano y procesos para desarrollar personas	82
Figura 11. Diagrama 3D: Gestión del talento humano y procesos para retener a las personas.	83
Figura 12. Diagrama 3D: Gestión del talento humano y procesos para auditar a las personas.	84

Resumen

La presente, investigación titulada “Gestión del Talento Humano y Motivación Laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre Gestión del Talento Humano y Motivación Laboral según el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04-Lima 2016, estudio realizado en el contexto de una institución con crecimiento de personal, misma que se encuentra en un proceso de modernización para la mejora del servicio promovido por el Ministerio de Educación a través de la Dirección Regional de Lima Metropolitana.

La investigación se encuentra dentro del enfoque cuantitativo, asimismo se empleó el método hipotético – deductivo de tipo básica y diseño no experimental dealcance correlacional, decorte transversal, que recogió información de un periodo específico, que se desarrolló al aplicar la técnica de la encuesta empleando el instrumento del cuestionario para ambas variables, que brindaron información acerca de las variables ya mencionadas, a través de sus distintas dimensiones cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. La población estuvo constituida por 144 trabajadores administrativos y la muestra fue de 105 trabajadores administrativos,

La investigación concluye que existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016, siendo el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,818, la cual demostró una alta relación entre variables.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano y Motivación Laboral

Abstract

The present, research entitled "management of human talent and labour motivation according to unit of Local educational management staff N ° 04 - Lima, 2016, aimed to determine the relationship that exists between management of human talent and labour motivation according to the Local educational management unit staff N ° 04 - Lima 2016, study carried out in the context of an institution with growth of staff" which is in a process of modernization for the improvement of the service promoted by the Ministry of education through the Regional Office of Metropolitan Lima.

Research is located within the quantitative approach, also method was used hypothetical - deductive basic type and non-experimental design of correlational scope of court transactional, that information collected from a period specific, that was developed by applying the survey technique using the instrument of the questionnaire for both variables, which provided information about the variables already mentioned, through its various dimensions whose results are presented graphically and textually. The population was 144 administrative workers, sample, Census of 105 administrative employees.

Research concluded that direct significant relationship between human talent management and labour motivation according to unit of educational management staff Local there is N ° 04 - Lima, 2016, being the correlation coefficient Rho Spearman 0,818, which showed a high ratio between variables.

Key words: the Hum talent management

I. Introducción

Como sabemos el elemento primordial y factor determinante en el éxito o fracaso de toda empresa es el capital humano. Por ello la preocupación de diversas entidades por contar con personal altamente calificado que responda a las exigencias y objetivos de la empresa. Otra de las preocupaciones que alarma a los empleadores es que los trabajadores suelen ser persuadidos con mejores propuestas, por lo que estos últimos, suelen en su mayoría tomar la decisión de abandonar su puesto de trabajo y migrar a otra empresa en busca de un mayor reconocimiento de la labor que desempeña. Dicho de otra manera estos problemas suelen presentarse frecuentemente en las organizaciones, por ello el esfuerzo de la empresa por buscar estrategias que le permitan retener y captar personal idóneo. Hoy en día podemos decir que una de las razones primordiales en las que el personal de una empresa decide abandonar o permanecer en su puesto de trabajo es por la intensidad de sus emociones, es decir si se sienten reconocidos y valorados por todos los miembros de la empresa difícilmente optará por renunciar.

Durante el siglo XX podemos decir que el papel que realizaron las personas dentro de una organización ha sufrido grandes cambios progresivos, pues en un inicio se mencionaba a la labor aludiendo a la mano de obra, posteriormente se instauró el término de recursos humanos, que definía al trabajador como un recurso más, que la empresa debía gestionar. Hoy en día con frecuencia en las empresas se hace mención y reflexión a los términos de talento humano, motivación, creatividad y conocimiento. Así mismo las empresas tienen una mirada diferente en relación a la importancia que representa el capital humano, ya que en este se encuentra, el conocimiento y la creatividad, la cual será desarrollada si existe una motivación por parte de la empresa.

Al respecto (Drucker, 2010) nos mencionó que: “el conocimiento se ha convertido en el recurso clave, significa que la posición de un país en la economía mundial determinará su prosperidad interna”

Por otra parte (Alles, 2006) nos mencionó que: “Un profesional de cualquier disciplina debe aprender permanentemente y en ocasiones desaprender para aprender lo nuevo; para ello será necesario aprender a aprender”.

Cuando se trabaja con adultos, como sucede en el ámbito de las organizaciones, la dificultad mayor está, frecuentemente, en que se debe lograr que las personas dejen de lado conocimientos obsoletos y los reemplacen por otros nuevos. En el caso de las competencias el problema es mucho más difícil aun, las personas deben cambiar comportamientos y hábitos. En ese sentido las organizaciones han considerado la ideología y la actividad que realizan los empleados sobre su trabajo, con la finalidad de mejorar y acrecentar su rendimiento. Por ello, ante la visualización del mundo laboral en la cual se prioriza la competencia del trabajador se busca de manera concreta que estos estén preparados para asumir distintos retos así como tareas para mostrar resultados en las organizaciones especialmente a nivel de entidades públicas.

Del mismo modo, debemos agregar, que con el transcurrir de los años, se ha venido acrecentado, la falta de identificación institucional, bajo el pretexto de una irrisoria retribución económica, dándose la escasa participación del personal, en las diversas actividades programadas, tanto dentro como fuera de su horario de trabajo. Así como también, la falta de conocimiento y capacitación para la elaboración de los documentos actuales pertinentes. Esto trae como consecuencia una débil motivación hacia el cumplimiento de sus funciones lo que incrementa la condición laboral de los trabajadores y por consiguiente su real rendimiento laboral.

Al respecto (Cuesta, 2010) menciona que: “La gestión implica funciones organizativas específicas, como elaborar presupuestos y desarrollar un producto, el liderazgo es la parte de la gestión que se refiere al modo de comunicarse con las otras personas de su empresa” (p. 75)

Martínez (2006) acotó:

Las empresas actuales para poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo de continuos cambios, no solo deben ser empresas eficientes que cumplan unas normas mínimas de operatividad, sino que además deben ser innovadoras, con una cultura organizativa compartida por sus miembros. (p. 87)

Todos estos conceptos apuntan a que nos encontramos en un mundo lleno de cambios y transformaciones, por ello las empresas deben responder a las demandas de la sociedad y por tanto ser creativas e innovadoras con el objetivo no solo de permanecer dentro del mercado laboral, sino de buscar el compromiso de todos sus colaboradores, lo cual dependerá de la gestión o liderazgo que ejerza el empleador. Ante ello, se concibe que el desafío en la gestión de una organización no consista solo en suprimir los problemas, sino en propiciar un entorno que nos guie en el progreso de afianzar la confianza y el respeto entre todos los miembros de la empresa.

En la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 del distrito de Comas, se cuenta con un total de 144 trabajadores administrativos con funciones de auxiliares, técnicos, especialistas y funcionarios, y se ha podido evidenciar una falta de identificación con la institución, prueba de ello son las faltas y tardanzas consecutivas del personal, los cuales fueron constatadas en el registro de asistencia de personal, asimismo se ha percibido que los trabajadores no cumplen a cabalidad sus responsabilidades dando origen al retraso en el cumplimiento oportuno de los documentos asignados a cada área.

Por otra parte se puede decir que entre las causas la desmotivación laboral se encuentra que los trabajadores son rotados de sus puestos de trabajo lo que hacen que nuevamente inicien un proceso de adaptación, Además se ha observado que el personal no recibe capacitación y actualización inherentes a sus funciones, asimismo no se promueven los reconocimientos y/o estímulos económicos, por la labor realizada, todo ello conlleva a que el personal realice un

trabajo ineficiente , el cual genera incumplimiento de las metas de la entidad. Por tanto, es importante desarrollar un estudio sobre la gestión del talento humano para establecer la relación que puede existir con la motivación laboral del personal, a fin de contribuir a su desarrollo, mejoramiento y cambio institucional.

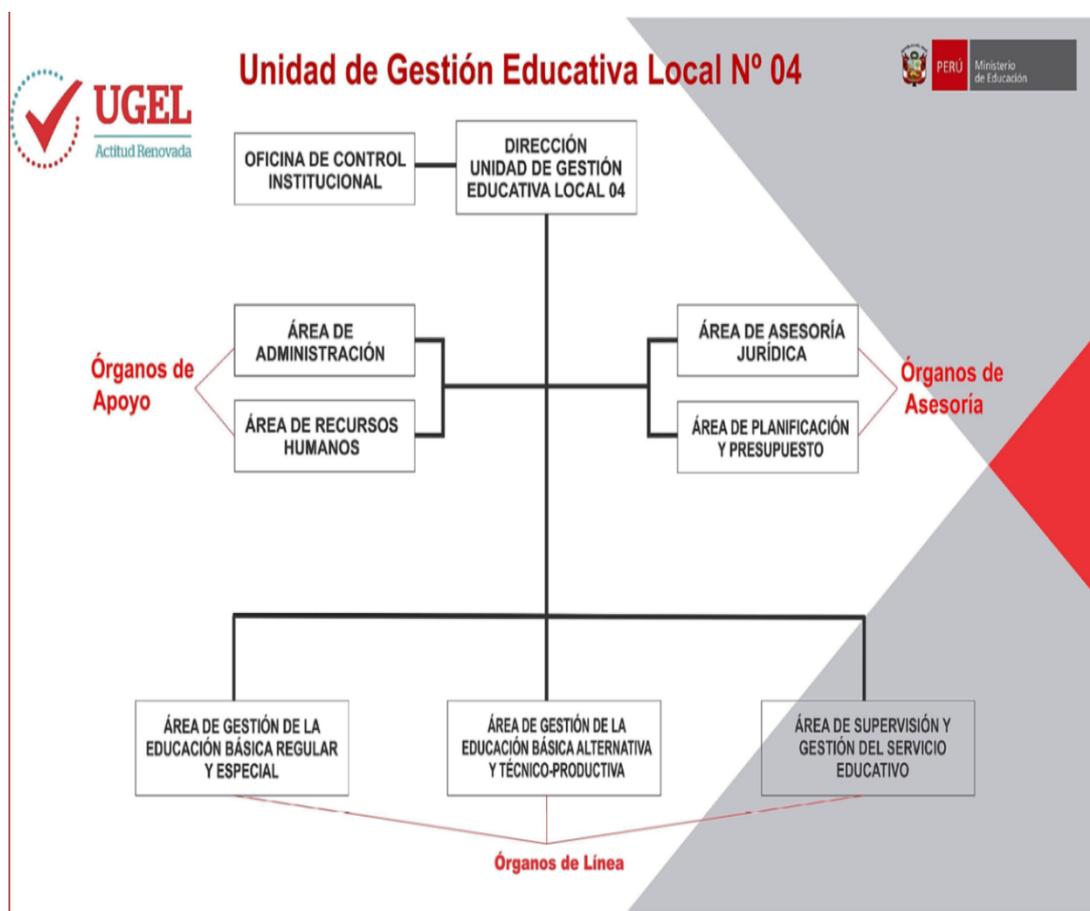


Figura 2. Organigrama de la UGEL N° 04

1.1. Antecedentes

Nacionales

Huamán y Sánchez, (2014) presentaron a la Universidad Cesar Vallejo la tesis titulada: *“Investigación y desarrollo (I+D)) y gestión del talento humano, unidad coordinadora programa de ciencia y tecnología –PCM 2014*. Para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo. Dicha investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre las variables ya mencionadas. El tipo de investigación que se empleó fue básica con

un diseño no experimental, transversal de nivel descriptivo y correlacional, porque se analizan las posibles relaciones entre las variables de estudio, la investigación se enfoca en el método hipotético. Por otra parte se analizó a la población conformada por su totalidad, siendo esta de 80 trabajadores de la unidad coordinadora programa de ciencia y tecnología, cuya muestra se realizó por muestreo probabilístico aleatorio simple, siendo la misma probabilidad de elección del encuestado igual para todos los trabajadores de la entidad mencionada, en tal sentido se seleccionó al azar del listado de personal de la referida institución. Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta El instrumento fue un cuestionario, que permitió evaluar las dos variables de estudio empleando la escala de Likert en los resultados se observa que el 54% de los trabajadores perciben que la i+d alcanzan un nivel alto, el 36,4% percibe que es medio y el 99.1% percibe que es baja lo que implica que el nivel de percepción que predomina es alto. Los autores concluyeron que existe relación significativa entre la investigación y desarrollo (I+D)) y gestión del talento humano, unidad coordinadora programa de ciencia y tecnología –PCM 2014.

Nieto y Solórzano, (2014) presentaron a la Universidad Cesar Vallejo la tesis titulada: *“Relación entre la gestión del talento humano y desarrollo organizacional en el ministerio de transportes y comunicaciones, Lima, 2014”*, Para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe en la gestión del talento humano y desarrollo organizacional en el ministerio de transportes y comunicaciones, Lima, el estudio fue de enfoque cuantitativo, de nivel básico y naturaleza descriptiva, su diseño de investigación fue no experimental-transversal de alcance correlacional, en ella se procedió a encuestar a una muestra de trabajadores nombrados que laboran en la institución respecto a su proceso de admisión y contratación, capacitación, incentivos, beneficios que perciben, al clima laboral, motivaciones, cultura organizacional, adaptación a los cambios, satisfacción laboral; para determinar su nivel de gestión del talento humano y nivel de desarrollo organizacional. se analizó la población de 3484 trabajadores nombrados y con contrato administrativo de servicio que laboran en el ministerio de transportes y comunicaciones, Lima, 2014. La muestra fue seleccionada

considerando el muestreo no probabilístico de tipo intencional obteniendo una muestra final de 30 trabajadores. Los datos fueron recabados con una escala utilizando respuestas de tipo dicotómicas. La técnica seleccionada para el presente estudio corresponde a la encuesta, respecto al instrumento se utilizó el cuestionario. Los autores concluyeron que la gestión del talento humano está relacionada directamente con el desarrollo organizacional en el ministerio de transportes y comunicaciones, lima, 2014.

Quispitupac y Mateo, (2014) presentaron a la Universidad Cesar Vallejo la tesis titulada: *“Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes”* Para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas El objetivo principal de la tesis fue elaborar una herramienta digital como parte estratégica , brindando la posibilidad de reorganizar el tiempo, tareas y objetivos que trabajan los Líderes, con respecto a los Talentos, minimizando errores y riesgos en las decisiones gerenciales, esto no implica dejar de lado la comunicación cara a cara y el contacto directo con los Talentos, por parte de los Líderes. Por el contrario, a través del uso de esta herramienta se logra que el Líder enfoque sus energías y tiempo en la retención, mantenimiento, desarrollo de talentos, puesto que reducimos tiempos de operatividad, minimizamos la complejidad y facilitamos el acceso estratégico y a tiempo de la información actualizada, requerida para una toma de decisiones estratégicas. Se realizó la recolección de información a través de entrevistas con una encuesta que constó de 14 preguntas cerradas con opciones múltiples que permitieron graduar la intención y opinión de los encuestados, los cuales han sido mandos medios y Gerencia de empresas que pertenecen a la lista de 35 mejores empresas para trabajar en el Perú en los rubros de Retail, Tecnología, Salud y Servicios, de los cuales se encuestó a 45 personas. Entre los resultados principales se puede apreciar que en el análisis de la encuesta el 68.89% de los encuestados consideraron que su jefatura directa no tiene una actitud preventiva para la fuga de talentos, es decir solamente el 31.11% considera que existe una política interna sobre la retención de Talento en sus empresas. Los autores concluyeron que si las empresas tuviesen una herramienta automatizada donde pudieran importar y exportar la información, la

gestión del talento y el análisis del retorno de la inversión en ello, serían de manera práctica, estratégica y útil.

Marcos, (2015) presentó a la Universidad Cesar Vallejo la tesis titulada: *“Clima laboral y su influencia en la motivación en los trabajadores de la oficina general de recursos humanos del ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables, Lima 2014”*, para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, el objetivo fue determinar la influencia que existe entre ambas variables. Dicho estudio fue de tipo descriptivo correlacional causal, de diseño no experimental, transversal. La población estuvo constituida por todos los trabajadores de la oficina general de recursos humanos del ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables, cuyo número era de 39 trabajadores durante el año 2014. Se utilizó el muestreo no probabilístico de carácter censal. Se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, con preguntas de tipo escala de Likert. El autor concluyó que el clima laboral influye positivo y significativamente en la motivación de los trabajadores de la oficina general de recursos humanos del ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables, Lima 2014.

Janto, (2014) presentó a la Universidad Cesar Vallejo la tesis titulada: *“clima organizacional y motivación laboral en trabajadores del ministerio de agricultura y riego-sede central-Lima, 2014*, para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo. El estudio tuvo como propósito determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación de los trabajadores del ministerio de agricultura y riego-sede central-lima, 2014. La investigación es de tipo básica de naturaleza descriptiva correlacional debido a que un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudio. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, corte transversal y correlacional. Además se utilizó el método hipotético desde un enfoque cuantitativo. En dicho estudio se empleó la técnica de la encuesta y el instrumento aplicado fue el cuestionario. La población estuvo constituida por 268 trabajadores de la mencionada sede, de la cual se extrajo una muestra de 150 trabajadores dicha muestra se obtuvo mediante un muestreo de

tipo aleatorio simple. El autor concluyo que existe relación significativa entre el clima organizacional y la motivación de los trabajadores del ministerio de agricultura y riego-sede central-lima, 2014.

Espinoza y Menacho, (2013) presentaron a la Universidad Cesar Vallejo la tesis titulada: *“La motivación laboral y su relación con el clima organizacional en la municipalidad de independencia, Lima 2013”*, para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, el objetivo del estudio fue, determinar la relación que existe entre la motivación y el clima organizacional en la municipalidad de Independencia. El método empleado en la investigación fue hipotético- deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transeccional, que recogió la información en un período específico que se desarrolló al aplicar la técnica de la encuesta empleando el instrumento del cuestionario para ambas variables: cuestionario de motivación, el cual estuvo constituido por 65 preguntas en la escala de Likert y el cuestionario de clima organizacional el cual estuvo constituido por 40 preguntas en la escala de Likert. En los resultados de la investigación se aprecia que un mayor porcentaje de trabajadores se encuentran en un nivel medio de motivación laboral puesto que un 49 % de ellos percibe un nivel regular de clima organizacional. Los autores concluyeron que existe evidencia significativa para afirmar que la motivación laboral se relaciona significativamente con el clima organizacional en la municipalidad de independencia, por ello recomiendan fortalecer estas variables en la institución municipal, toda vez que se obtendrá una mayor eficiencia y eficacia en los servicios prestados por los trabajadores administrativos de la corporación municipal del distrito de independencia.

Internacionales

Marcillo (2014) presentó la tesis titulada: *“Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí – Ecuador”* para optar el grado de doctor en administración. El propósito de la tesis fue mostrar un producto de una teorización respecto a la Gestión por competencia del Talento humano en organizaciones

públicas ecuatorianas, partiendo del supuesto ontológico que investiga la complejidad de esta situación en una sociedad del conocimiento. El encuentro epistemológico de la tesis, se envuelve en un Enfoque Vivencial y el proceso metodológico apoyado en el Paradigma Cualitativo adoptando el método de la Teoría Fundamentada, aplicando para ello las técnicas de documentación, entrevistas, observación, el diseño del estudio es documental, descriptiva y explicativa. La población objeto de estudio estuvo conformada por Directores, jefes departamentales y otros servidores públicos de la comunidad con un total de 260 informantes. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen la componenda de su realidad cotidiana. El autor concluyo, que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan y que inciden sobre las organizaciones las que se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

Guerrero (2014) presentó la tesis titulada: "*Gestión del talento humano basado en competencias*" en la universidad Autónoma de Querétaro en México. En esta investigación se identificó el papel importante que presentan los especialistas de recursos humanos y cuáles son los factores determinantes para que estos puedan, no solo gestionar o administrar, sino ser influyentes en el diseño y ejecución de las estrategias dentro de los grupos directivos de las organizaciones a todos los niveles, siendo capaces de identificar y potencializar en el factor humano, las herramientas y habilidades que este posee para ser más intencional e impactante en sus tareas. Por ello en esta investigación se consideró una muestra de veintisiete gestores de talento humano de grandes empresas de la ciudad de Querétaro. El autor concluyo que los factores a considerar para desarrollar o implementar un modelo diagnostico basado en competencias laborales que permita la gestión y desarrollo del talento humano son: el entorno laboral, los factores organizacionales, la gestión del talento, el modelo de competencias.

Prieto, (2013) presentó la tesis titulada: *“Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal”* el objetivo del trabajo fue explicar la importancia del potencial de la gestión del talento humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. El autor concluyó que el talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones.

Enríquez (2014) presentó la tesis titulada: *“Motivación laboral de los empleados del instituto de la visión en México”* para optar el grado académico de magister en Administración en la universidad de Morelia. El presente estudio tuvo como objetivo conocer el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México. La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 88 empleados del Instituto de la Visión Morelia, 25 del Instituto de la Visión Ensenada, 51 Instituto de la Visión Tabasco, dando un total de 164 empleados de los cuales no se tomó muestra y se aplicó a todos los empleados. La población se dividió en: (a) área médica (médicos adscritos, enfermeras, nutriólogas), (b) área administrativa y contable y (c) área de apoyo (técnicos, secretarías, recepcionistas, intendencia y mantenimiento). Para la investigación y recolección de datos se utilizaron dos instrumentos: el primero enfocado al desempeño, el cual constó con 48 ítems y el segundo sobre la motivación, conformado por 19 ítems. El autor concluyó que en relación al grado de motivación y al nivel de desempeño laboral los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente por lo que se puede deducir que el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados.

Brune (2013) presentó la tesis titulada: *“Influencia de la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores del Área Comercial de Autoclima S.A de la ciudad de Guayaquil”*. El propósito de la tesis fue analizar la influencia de la

Motivación Laboral en el desempeño de los trabajadores del Área Comercial de Autoclima S.A. En esta investigación se utilizó una metodología basada fundamentalmente en el análisis correlacional, ya que se determinó la relación que existe entre la motivación laboral y su influencia en el desempeño de los Asesores Comerciales, además es No Experimental. El universo estudiado fue el personal del área comercial de la empresa ya mencionada, en donde la muestra, contempló a trabajadores que tratan directamente con clientes, y dedican también sus funciones a aéreas operativas, el número de la muestra fue de 14 participantes. Se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento cuestionario para la variable Motivación. El autor concluyó que los efectos de las dimensiones de la motivación laboral inducen de manera positiva a los trabajadores, ya que se presentan como indicadores primordiales en cada uno de los procesos de sus actividades diarias como lo es el interés en lograr objetivos, rescatar valores y satisfacer motivos a través de esfuerzos continuos, lo cual es provocado por su individualidad y por consiguiente transmitida a su equipo de trabajo, de esta instancia, se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

García (2012) presentó la tesis titulada: *“La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables”* en la universidad de Valladolid-España. En la investigación se describe las teorías existentes sobre la motivación en el trabajo, y las analiza a través de una serie de entrevistas realizadas a trabajadores para confirmar algunos de los elementos motivadores en el ámbito laboral, manifestando que, aun en la situación económica que vive el país de inestabilidad e incertidumbre, el trabajador busca satisfacer más necesidades que solo las básicas con el desarrollo de su trabajo, valorándolas incluso al mismo nivel que la retribución económica. En este proyecto se ha utilizado una metodología no experimental para buscar las características que describen a una determinada población, se ha buscado los elementos motivadores en un grupo de trabajadores con una situación laboral estable. La unidad de análisis está centrada en trabajadores por cuenta ajena entre un rango de 25 a 45 años con o sin cargas hipotecarias o familiares. La técnica utilizada ha sido la entrevista en profundidad o entrevista abierta, se realiza a través del intercambio de información entre el

entrevistador y el entrevistado. Los resultados de la investigación muestran que los entrevistados exponían como se podría mejorar su situación personal dentro de la empresa, el 60% de las personas entrevistadas optaba por reconocimiento y remuneración económica, el 30 % a las relaciones interpersonales y remuneración, y el 10% al reconocimiento y la disposición de recursos.

1.2. Fundamentación Científica– técnica o humanística

Gestión del talento humano

Antiguamente se realizaban o administraban tareas para realizar diferentes trabajos, por ello se necesitaban de personas que cumplan la función de jefes, quienes guiaban las funciones que iban a desempeñar los trabajadores; al respecto Ibañez, (2011) mencionó que el “manejo de personas para cumplir propósitos comunes viene desde los principios de la humanidad, quizás, desde la época sedentaria” (p.16).

Por otro lado, Ibañez, (2011) mencionó que “los grandes arquitectos y constructores de la antigüedad tuvieron que describir un perfil de los colaboradores, seleccionarlos y recién asignarles las labores rutinarias con un liderazgo aunque autoritario” . Ejemplo de ello es en Egipto donde se contaba con líderes capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores en ejecución de sus monumentos, por ello se decía que contaban con un sistema codificado y coordinado, en donde no se toleraban arbitrariedades en los agentes del estado,

Respecto a la Gestión del talento humano en china, Ibañez (2011) mencionó que: “debe tenerse cuidado en seleccionar funcionarios honrados, desinteresados y capaces”.

En cuanto al análisis de la Gestión del talento humano en Grecia Ibañez (2011) expuso que “los griegos son considerados promotores de la democracia y la cultura en el orbe.” (p. 67) de ahí que los derechos políticos no le pertenecían a todos los ciudadanos por parejo, sino a aquellos que tuvieran más de 18 años y

que fueran parientes atenienses de la clase ciudadana, con lo cual solo un 10% de la población disfrutaba de los derechos políticos.

En el análisis de la Gestión del talento humano en la edad media, Ibañez, (2011) fundamentó que “Lo que el feudalismo puede enseñar al estudioso de la organización se concreta principalmente en el principio de la delegación de autoridad: del rey al feudal y de este a los terratenientes” (p. 17). Es precisamente a partir desde este momento histórico que surge la necesidad de un sistema de personal.

En gran Bretaña, la Gestión del talento humano según Ibañez, (2011) “desarrolló un avanzado sistema de gestión del talento humano estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos de personal”.

A decir de Ibañez (2011) Los estados unidos tuvieron una gestión del talento humano pública basada en una filosofía del sistema de despojo político o spoilsystem. Esta teoría propugnaba que el partido triunfador en las elecciones le corresponden los cargos de la maquinaria de gobierno para ofrecerlos a sus afiliados. El sistema, sancionado en 1883, solo cubrió en sus inicios a catorce mil trabajadores, y tuvo como principal finalidad erradicar la influencia política o de cualquier otra índole en el nombramiento y selección de personal centralizando las partes más importantes en una entidad central denominada “comisión de servicio civil”.

Asimismo Ibañez (2011) manifestó que la revolución industrial se impuso con fuerza, en el proceso de cambio de la producción, dando lugar a las maquinas,, eliminándose así, en la mayoría de casos, los trabajos muy pesados como actividades rutinarias de los trabajadores. Así, pues la segregación racial, el feudalismo, el capitalismo, el socialismo, el comunismo y el neoliberalismo marcan las diferencias en las organizaciones, los modelos de gestión de personal y los cambios para el desarrollo. Cabe resaltar que esta revolución trajo como

consecuencia el surgimiento del proletariado, que constituía la mano de obra de las nuevas fábricas, y estaba compuesto por hombres, mujeres y niños, quienes vendían su fuerza de trabajo a cambio de un salario mínimo.

Ibañez, (2011) precisa que en el siglo XX se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración industrial, y así se inicia el movimiento de la “administración científica” el Taylorismo y el Fayolismo. Para mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización, se hizo más necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal.

Robert Owen, uno de los precursores de la teoría científica de administración, fijo su atención en las condiciones de trabajo y de vida. Desempeño el rol de “reformador”, construyo viviendas, puso un bazar en la empresa de donde trabajaba, redujo la jornada laboral a diez horas y media, y se negó a contratar a niños menores de diez años. Invirtió en las maquinas vitales”, calificó su rendimiento, fomento el orgullo y promovió la competencia. (Ibañez, 2001, p. 176)

Respecto a la administración moderna según Ibañez, (2011) se inició con Frederick Taylor, en 1900, quién basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividió cada tarea en sus componentes y diseño los más rápidos mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumento el pago de acuerdo a la productividad, posteriormente Robert Owen disminuyo la jornada laboral a 8 horas

Definición de gestión de talento humano

La gestión del talento humano:

Es el proceso administrativo aplicado al acrecimiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias , la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee

el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general (Ibañez, 2011, p. 17)

En el mismo enfoque teórico en la definición conceptual se encuentra a Chiavenato (2008) quien considera que:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de varios aspectos como la cultura de cada organización, estructura organizacional adopta, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología organizada, procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2008, p. 76)

Asimismo por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el “conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando un mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales considerando las interacciones con el entorno”. (Cuesta, 2010, p. 3)

Cabe resaltar que en esta línea, “La gestión del talento humano es la optimización del uso de los legítimos talentos de los integrantes de una empresa lo cual implica que todas las funciones que integran el sistema administrativo deban estar orientada hacia ese propósito”. (Castillo, 2012, p. 87)

Dimensiones de la gestión del talento humano

Para entender la gestión del talento humano es necesario evaluar los procesos que involucra gestionar al recurso humano de una institución.

Al respecto Chiavenato (2008), manifiesta que la Administración de Recursos Humanos (ARH) es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, por ello, a continuación se describen los seis procesos básicos de la administración de recursos humanos.

Dimensión procesos para integrar personas

Este proceso es la puerta de entrada para que una persona forme parte de trabajadores que cumplan con el perfil deseado.

Chiavenato (2008), referencia lo siguiente:

Los procesos para incorporar personas representan la ruta que conduce su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre a los candidatos que tienen características y competencias personales que se adjuntan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codificaban las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que la reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen donde quieren trabajar. Así, se trata de una lección recíproca. (p. 54)

Como sustenta el autor, los procesos para incorporar personas en una organización representan la primera parte importante de los procesos de la nueva administración de personal. Para llevar a cabo dicho proceso la organización establece el perfil deseado que se requiere y selecciona a aquellas personas que cumplen con las características o requisitos pre-establecidos. En la actualidad predomina el enfoque estratégico, el cual consiste en incorporar personas como un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo.

La administración pública actual se encuentra dentro de un enfoque moral y global porque va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera. El modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de

la inclusión de nuevos talentos. De ahí que se persiga el cambio por medio de la creatividad y la innovación, que se introducen en la organización por medio de los nuevos valores humanos. Hace hincapié en la eficiencia, porque al incorporar personas, busca adquirir nuevas alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación (p. 103)

En el proceso de integrar personas predomina el enfoque estratégico, este proceso surge por la necesidad que tiene la empresa de mejorar permanentemente los recursos humanos, con una visión de largo plazo, a fin de buscar personal idóneo, competente con habilidades y comprometidos con la empresa, para poder alcanzar los objetivos a los cuales apunta la organización y enfrentarnos a un mundo de competitividad, cambio y transformación constante. Por ello las empresas para continuar dentro del mercado laboral deben valorar el talento humano que tienen y potenciar sus habilidades.

De acuerdo Chiavenato (2008), este proceso incluye el reclutamiento y la selección de personal.

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección en realizada el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento – tal como ocurre con el proceso de comunicación – es un proceso de dos vías comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados. (p. 116)

El reclutamiento es la fase preliminar que se realiza para seleccionar el capital humano que se requiere en toda organización y está referido a la comunicación y divulgación, en esta parte nos referimos a que la organización ofrece al mercado laboral oportunidades de empleo comunicando el perfil que se

desea cubrir, con la finalidad de reclutar el mayor número posible de personas con determinados atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la empresa. De ahí la importancia que tiene toda organización de trabajar una estrategia que promueva la comunicación y divulgación con la finalidad de atraer al talento humano más eficiente, creativo e innovador. De todo lo dicho anteriormente se puede inferir que mientras se realice un buen reclutamiento, ello permitirá encontrar más y mejores candidatos o postulantes.

El proceso de selección de personal funciona como un filtro que solo permite incorporar aquellas personas, que cuenten con el perfil deseado por la organización. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

En términos más amplios la selección busca de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. (Chiavenato, 2008, p. 137)

De acuerdo con el autor, la organización debe ser muy minuciosa al seleccionar entre todos los candidatos aquellos que posean las competencias requeridas para el puesto que se pretende cubrir. Así mismo se debe tener en cuenta que a través de la selección de personal lo que busca la empresa es por lo menos mantener, y en el mejor de los casos aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. Por tanto la eficacia de la empresa dependerá de un buen capital humano.

Dimensión procesos para organizar a las personas.

Una organización se forma para un fin, en ese sentido requiere que todos sus recursos se encuentren orientados a los objetivos planteados para lo cual debe

diseñar sus procesos de producción y de servicios, incluyendo sus necesidades, entre las que se establecen también los recursos humanos.

Chiavenato (2008) define organizar a las personas como:

Las organizaciones solo funcionan cuando en sus puestos de trabajo tienen personas de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. Para ello las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos y puestos y pre establecen, con mayor o menor número de reglas, los requisitos necesarios y atribuciones que otorgarán a sus miembros. Esta división de trabajo y la especialización que se deriva de ella marcan una enorme diferencia entre las funciones que existan en la organización y, con ello buscan delimitar la acción de cada persona, relacionar la situación imponiendo las reglas y rutinas para disminuir la inseguridad de los participantes, aumentar, las posibilidades de precisión y centralizar las funciones y los controles. Así surge la burocratización, la cual en cierta medida, aporta eficiencia a la organización en razón de su carácter racional, pero no siempre compensa la rigidez y la racionalidad lógica asociada a ella. De ahí surge el intenso movimiento actual para simplificar y flexibilizar a las organizaciones (p. 172)

Según lo manifestado por el autor, el personal que labora en la institución debe tener un perfil que responda a las necesidades de la empresa, es decir debe diseñar su estructura organizacional, estableciendo los puestos y funciones que deberán cumplir los trabajadores con eficiencia y compromiso para el logro de los objetivos institucionales. Además cada organización debe instaurar y dar a conocer al personal su reglamento en donde se encuentre plasmado detalladamente una serie de reglas, beneficios, sanciones, entre otros. Con la finalidad de que el personal contribuya en mejora de la empresa. Por otra parte el autor considera que la organización debe enfatizar la centralización en las

funciones que cada miembro de la empresa desempeña y el control de las funciones de todo el personal a fin de monitorear el trabajo para el beneficio de la organización.

Chiavenato (2008), en esta dimensión incluye la orientación de las personas, el modelado del trabajo y la evaluación de desempeño. “Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos”. (p. 176)

De lo expuesto por el autor es necesario que se brinde una orientación adecuada a los trabajadores cuando se incorporan y/o se encuentren dentro de la institución, es decir se les debe indicar la posición que le corresponde a cada uno, indicándoles las actividades que deben realizar. Asimismo implica que la institución difunda y concientice en el trabajador las funciones y objetivos que desea alcanzar la institución.

El trabajo de la organización no se hace por azar. La forma en que las personas trabajan en las organizaciones depende básicamente de la forma en que su trabajo se planteó, modelo y organizo, en resumen, de la manera en que se distribuyeron las tareas. En general, los puestos contienen las tareas. La estructura de los puestos la condiciona el diseño organizacional en el que está contenida. Los puestos forman parte integral del formato estructural de la organización. Esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos. (Chiavenato, 2008, p. 202)

Por lo que manifestado el autor se puede colegir que el empleador ejecutará su trabajo con eficiencia, siempre y cuando desde un primer momento la empresa presente las reglas claras y precisas a sus trabajadores.

Por otra parte el autor nos menciona que en cada empresa debe existir una estructura organizacional en donde se encuentre bien definido cada puesto de

trabajo, con determinada tarea a realizar con el único fin de que su personal se encuentre encaminado y busque alcanzar los objetivos de la empresa.

La evaluación de desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Chiavenato, 2008, p. 245)

En síntesis, la evaluación de desempeño, es una actividad que busca valorar el trabajo realizado por las personas en un tiempo determinado, en función a las metas que se debe cumplir y el aporte que el trabajador hace a la empresa. Cabe precisar que se debe evaluar las competencias del trabajador.

Dimensión Procesos para recompensar a las personas.

Es importante que el buen trabajador sea valorado y recompensado por su trabajo, de esta forma la empresa estará incentivando la innovación y creatividad en cada uno de los trabajadores, además se estará promoviendo la competencia entre las personas.

Chiavenato (2008) se define de la siguiente forma:

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las

personas en términos de la retribución, la realización, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización. (p. 278)

Según lo expuesto por el autor el proceso de recompensar a las personas juega un papel fundamental en la motivación e innovación de los trabajadores, puesto que si la empresa recompensa oportunamente la labor realizada por su personal, estos contribuirán de manera comprometida al desarrollo y progreso de la empresa. Por otra parte Chiavenato manifiesta que las organizaciones aplican sistemas de recompensa con la finalidad de buscar un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Es decir a través de las recompensas lo que se busca es incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de las organizaciones. Sin embargo se puede percibir que las recompensas afectan los costos laborales. Por tanto es importante comprender los aspectos básicos del diseño y la administración del sistema de recompensas.

En ese sentido debemos tener en cuenta que la retribución, el premio o reconocimiento, que se otorgue al empleador sea en función al óptimo desempeño de metas individuales, así como su responsabilidad y compromiso al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por ello, Chiavenato (2008) define para esta dimensión a la remuneración y a las prestaciones de servicios.

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa intervenir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. (p.282)

El trabajo que una persona realiza debe ser retribuido por una remuneración cuantificable y justa, con el único fin de que el personal constantemente busque que los objetivos organizacionales sean alcanzados y que al mismo tiempo sienta la satisfacción de obtener sus objetivos individuales. La empresa otorga a sus trabajadores o una parte de ellos prestaciones, que son ciertas gratificaciones y beneficios que se dan en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, dichas gratificaciones y beneficios constituyen un paquete de prestaciones y servicios sociales, como por ejemplo podemos citar; asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc.

En el caso del personal con el nivel más elevado, estas llegan a incluir la previsión de automóvil (desde un vehículo rentado hasta el pago de todos los gastos, inclusive el conductor), casa, escuela para los hijos, club para toda la familia, pasajes y alojamiento en vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de seguros de vida y gastos médicos. En realidad, las prestaciones, además de su aspecto pecuniario o financiero, sirven para librar a los trabajadores de una serie de trastornos, como tener que buscar medios de transporte para llegar a la compañía o encontrar restaurantes a la hora de comer. (Chiavenato 2008, p.345)

Las prestaciones y servicios que se brinda a los trabajadores, vienen hacer un tipo de estímulo o un complemento al salario, el cual ha sido pactado en el contrato con el trabajador, dichas prestaciones y servicios tienen la finalidad de recompensar el trabajo realizado por los empleados, así como también para retener a aquellas personas proactivas, competentes y comprometidas con su labor. Por otra parte podemos decir que actualmente las empresas ofrecen múltiples prestaciones y servicios y estas se otorgan de acuerdo al personal con el nivel más elevado. Las prestaciones y servicios aparte de buscar la satisfacción financiera buscan mejorar la calidad de vida de los trabajadores ofreciéndoles servicios básicos como la movilidad hacia su centro de trabajo y su alimentación, de tal manera que se sientan tranquilos sin estrés para trabajar y comprometidos con la empresa.

Dimensión Procesos para desarrollar a las personas

Las empresas deben considerar dentro de sus procesos de administración de personal, el proceso para desarrollar a las personas, a través del cual se fortalezca sus competencias e incremente sus conocimientos a fin de que puedan asumir eficientemente sus tareas.

Chiavenato (2008), define el proceso para desarrollar personas como:

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana. Y en las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. (p. 366)

De lo expuesto por el autor podemos deducir que en el proceso para desarrollar personas la empresa debe brindar información básica a sus trabajadores de tal manera que ellos puedan enfrentarse a desafíos, retos y solucionar problemas con una actitud propositiva, en otras palabras hay que empezar cambiando los hábitos, actitudes y comportamientos de los trabajadores para que sea mejor su productividad y a partir de ello brindarles información esencial que coadyuve a incrementar y mejorar la labor que realicen.

Chiavenato, incluye tres estratos que se supone: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan

cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente con los resultados del negocio (Chiavenato, 2008, p. 371)

En base a lo anteriormente manifestado, la capacitación constituye un medio para potencializar las competencias, capacidades, habilidades y destrezas de las personas y así lograr la eficiencia en el trabajo que desempeñan, lo cual contribuirá a las metas que se ha propuesto la organización. Las capacitaciones es una inversión que realiza la empresa y que produce muchos beneficios como el aumento de la productividad y calidad del trabajo, mejora su rentabilidad, entre otros.

Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de la formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las actividades motoras y ejecutoras. El desarrollo está más enfocado hacia el conocimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija solo en el puesto actual. (Chiavenato, 2008, p. 414)

De lo citado por el autor cabe decir que educar al personal implica formar principalmente la personalidad de cada uno de los trabajadores empleando actividades de desarrollo personal, así mismo implica dotar de nuevas habilidades, conocimientos y competencias al recurso humano que se está formando, para asumir nuevas responsabilidades y así poder desarrollarse en nuevos puestos de trabajo que les permita contribuir a su crecimiento personal.

Asimismo, Chiavenato manifestó que actualmente el mundo se caracteriza por un ambiente inestable y sujeto a cambios imprevisibles, en tal sentido para que las organizaciones subsistan tendrán que ser ágiles y flexibles. Por lo tanto, debemos referir al aprendizaje organizacional en el proceso de cambio. El impone

una nueva forma de ver y hacer las cosas. “El desarrollo organizacional es un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio, con base en valores humanistas y democráticos, que buscan incrementar la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores”. (p. 425)

Como bien sabemos, nos encontramos en un mundo cambiante, en donde la globalización y el conocimiento se encuentran estrechamente ligados hacia el desarrollo de la humanidad, por tal razón las empresas deben enfocar el aprendizaje organizacional desde una perspectiva donde prime no solo la transmisión de información sino también los valores humanísticos, de tal manera que se logre un resultado óptimo en la empresa.

Por otra parte el autor sustenta que la competitividad de las organizaciones está cada vez más condicionada a la flexibilidad y a su capacidad de reacción frente a los rápidos cambios, los cuales son determinados por las exigencias del mercado. En otras palabras empresas que no se encuentran a la vanguardia brindándoles a sus trabajadores una preparación adecuada, tienden a quedarse rezagadas frente a aquellas que son más flexibles y diversificadas, y que, por consiguiente, pueden reaccionar a tiempo frente a situaciones cambiantes e imprevistas; es por ello que es importante el desarrollo organizacional en la medida de afrontar el cambio.

Dimensión procesos para retener a las personas

En una institución este proceso debe tener como finalidad crear condiciones favorables para el desenvolvimiento de los trabajadores.

Chiavenato (2008) se define de la siguiente forma:

Desde el punto de vista de la administración de las personas, la organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos sino también los mantiene satisfechos, a largo plazo dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención especial a un

conjunto de cuestiones, entre los cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene, la seguridad en el trabajo que aseguren la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objetivo mantener a los participantes satisfechos y motivados así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. (p. 440)

En referencia al proceso de retener a las personas el autor nos menciona que no solo las empresas deben atraer, seleccionar y desarrollar a personas con talento, sino que es muy importante que los trabajadores puedan aplicar sus conocimientos aprendidos en bien de la empresa por un largo periodo de tiempo, por lo que para lograr esto, las organizaciones deben contar con programas que coadyuven a que estas personas se sientan satisfechos y motivados en sus puestos de trabajo.

Chiavenato, nos menciona que este proceso de retener a las personas se encuentra ligado a la relación con los empleados y la higiene, seguridad y calidad de vida. Por ello se puede afirmar que las relaciones con los empleados van a depender del estilo de administración que predomine en la empresa.

El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe tener los objetivos de la administración de los recursos humanos, de los gerentes de línea y de los trabajadores. Los programas de sugerencias y de reconocimiento siempre son bienvenidos. Los programas de ayuda al empleo (PAE) requieren de una política escrita y de un coordinador actuante. La disciplina implica varios factores y exige procedimientos y criterios claros. La política disciplinaria por lo general implica una disciplina progresiva, una positiva y el derecho de apelación. La administración de conflictos forma parte integral de la actividad de recursos humanos y de los gerentes de línea. Es importante conocer las condiciones, antecedentes de los conflictos, el proceso de conflicto para administrarlos adecuadamente en razón de los estilos. Los efectos del conflicto pueden ser

constructivos o destructivos, depende de cómo ha sido administrado. (Chiavenato, 2008, p. 471)

El estilo de administración con la que cuente la organización, va a ser la clave principal en el proceso de retener al personal. Actualmente se considera que para que una empresa llegue a su mayor auge debe contar con líderes capaces de tomar decisiones, así como de orientar y guiar a su personal siendo empático; además las organizaciones deben reconocer el trabajo realizado por sus empleados estableciendo políticas de reconocimiento para que los trabajadores se sientan motivados; así mismo para lograr el éxito en la empresa se debe incluir programas de bienestar social para los trabajadores y aplicar políticas disciplinarias que conlleven a la solución de conflictos todo ello bajo un enfoque de equidad, de tal manera que todo el personal no se sienta discriminado por su género, puesto de trabajo, entre otros.

El autor nos menciona que la seguridad en el trabajo busca salvaguardar enfermedades y acciones relacionadas con el trabajo. Por otra parte la higiene laboral se refiere a las condiciones del entorno laboral que garantizan la salud física y mental de las personas. Cuyos principales elementos son entorno físico del trabajo (como iluminación, ventilación, temperatura, ruido) y el entorno psicológico (reducción de estrés), aplicación de principios de ergonomía y salud ocupacional.

Los factores ambientales o los personajes pueden causar estrés en el trabajo y este se puede reducir con medidas relativamente simples. La seguridad en el trabajo incluye la previsión de accidentes, de incendios y de robos. Los accidentes se clasifican como: sin separación, con separación (que incluye incapacidad temporal, parcial permanente o total permanente) y muerte. Las estadísticas de accidentes tienen un índice de frecuencia y uno de gravedad. Las causas de los accidentes de trabajo son dos; condiciones inseguras y actos inseguros. (Chiavenato, 2008, p 500)

En el caso de que el entorno laboral se encuentre perjudicado por factores ambientales se deben tomar las medidas del caso a fin de reducir este inconveniente que puede ocasionar el estrés en los trabajadores, otro factor que afecta al personal es que existan personajes que presionen o incomoden constantemente dando lugar a un clima negativo de trabajo y por tanto el personal se sienta insatisfecho. Por ello para mantener a una persona satisfecha es importante que su puesto de trabajo este diseñado de acuerdo a las normas técnicas de diseño ergonómico, así como también las áreas o espacios deben de encontrarse limpios y ordenados.

En referencia a la seguridad en la organización, es de vital importancia que las áreas estén correctamente señalizadas, asimismo el sistema de seguridad de la organización debe darse a conocer a todo el personal y se deben establecer políticas de seguridad.

Dimensión procesos para auditar a las personas

Las organizaciones se administran de acuerdo a los planes establecidos para el logro de sus objetivos, de esta forma se alimentan a la misión y visión por medio de estrategias. En este sentido deben establecer mecanismos de supervisión a través del cual se efectuó el seguimiento y control de las actividades de las personas, así como también verifique los resultados.

Supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados. Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permitan alcanzar los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización. En este sentido, la función de staff consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener los datos que abastecen al sistema de información administrativa que sentará las bases para las decisiones de la gerencia de línea. Los gerentes y colaboradores deben tener información en tiempo real para tomar decisiones y hacer que sucedan las cosas. (Chiavenato, 2008, p. 504)

La supervisión es una actividad que permite el control proporcionado y uso; adecuado de los elementos que hacen posible la ejecución del proceso de trabajo, entre ellos tenemos; el recurso humano, la materia prima, las maquinarias, entre otros, que si llevan un control la empresa logra el éxito.

Por ello, el objetivo de la supervisión es determinar el cumplimiento de las metas establecidas por trabajador, además de la contribución de los resultados en el cumplimiento de los objetivos o metas institucionales. Por ello es importante que las organizaciones implementen un sistema de información que le permitan tener en tiempo real el funcionamiento de la organización y así se puedan tomar decisiones oportunas y adecuadas.

Los gerentes de línea diariamente toman decisiones acerca de sus colaboradores y, al mismo tiempo tienen acceso a la información sobre ellos y su trabajo, mientras que los especialistas en recursos humanos analizan e investigan información acerca de la fuerza de trabajo y de sus características y necesidades. Esto requiere de un sistema integrado de información que permita descentralizar el proceso de decisión en forma eficaz y eficiente. (Chiavenato, 2008, p. 508)

Actualmente es de vital importancia que una organización cuente con un sistema de información, que le permita por un lado tomar decisiones pertinentes en los procedimientos productivos o de servicios y por otro que permita medir el rendimiento del potencial humano. Es decir la empresa a través de este sistema de información buscará identificar las fortalezas y debilidades de cada área de trabajo para así poner mayor atención donde se requiera. Por tanto el objetivo básico de los sistemas de información es la de apoyar a la toma de decisiones de todo gerente, quien tendrá más recursos sustentables para poder decidir qué es lo que se va a hacer y qué rumbo tomar para lograr los objetivos que se planearon y así lograr el éxito en la empresa.

Motivación laboral

Según la real academia;la palabra motivación consiste en un “ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia”

Aldape (2008) Manifestó que “la motivación impulsa a hacer algo porque resulta muy importante para uno hacerlo. Cuando la organización reconoce que la motivación nace en el interior del individuo y lo impulsa hacia la meta se encarga de generar las condiciones en las cuales el individuo encuentre oportunidades para satisfacer sus satisfacciones” (p. 56)

Martínez (2013) “La motivación es la mejor arma para potenciar el rendimiento de los colaboradores”(p. 23)

La motivación es un concepto multidimensional, ya que apela a las nociones de dirección (l objetivo), de intensidad (el grado de esfuerzo),y de duración(el grado de esfuerzo)(Lévy-Leboyer, 2003)

“Motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. En el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos” (Dalton, Hoyle, & Watts, 2010, pág. 56)

Hitt, Steward, y Porter, (2011) “Define a la motivación como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta” (p. 412).

Asimismo, se define que “La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano”. (Chiavenato, 2013, p. 236)

Así, Reeve, (citado por Alcaraz & Guma, 2001) “propone que la motivación es una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales y

que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de autoinforme” (p.52).

Del mismo modo Robbins (2004), mencionó que la motivación está constituida por “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p. 51)

Kinicki y Kreitner, 2003 (citado por Aldape, 2008) conceptualiza la motivación como los “procesos psicológicos que genera y dirigen el comportamiento orientado a objetivos producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”. (p. 56)

Del mismo modo se encuentra que “Las necesidades y las metas constituyen la base para diseñar el proceso básico de la motivación” (Martínez, 2013, p. 21).

Chiavenato (2013) se define de la siguiente forma:

a) Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esta tensión; b) La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso); c) Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés; d) Esa evaluación del desempeño determina algún tiempo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona; (p. 239)

Para Chiavenato (2013) los elementos de la motivación están compuestos por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

(a) Necesidades. Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. a) Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, la necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo; (b) Impulsos. También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generan la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. (c) Incentivos; al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tendera a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación. (Chiavenato, 2013, p. 238)

Teorías de contenido

Son teorías de la motivación que se enfocan en que necesidades intenta satisfacer un individuo y que características del ambiente laboral parecen satisfacer tales necesidades, entre ellas se encuentran la teoría de la jerarquía de las necesidades, de las necesidades adquiridas y la teoría bifactorial.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Desarrollado por el psicólogo Abraham Maslow está basada en la denominada pirámide de las necesidades, las cuales se encuentran jerarquizadas en cinco categorías según el nivel de importancia e influencia en el comportamiento humano. Entre ellas se encuentran:

Las necesidades fisiológicas o biológicas que se refiere a garantizar la supervivencia del individuo a través de la respiración, alimentación, descanso, sexo y homeóstasis. Las necesidades de seguridad se encuentran orientadas también a la supervivencia de las personas por lo que busca estar protegido contra amenazas del entorno externo ya sean estas reales o imaginarias.

Las necesidades de pertenencia hacen referencia a los lazos de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Dicha necesidad se encuentra estrechamente ligada con la relación entre el individuo y la sociedad, así como el deseo del afecto recíproco.

Las necesidades de estima viene hacer la forma en que un individuo se valora a sí mismo, es decir cómo se percibe y evalúa como persona, en qué grado de autoestima se encuentra y la confianza que presenta en sí mismo.

Las necesidades de autorrealización son las de mayor nivel del ser humano por lo que lo llegan a alcanzar sus objetivos de realización haciendo uso de sus potencialidades. En esta fase o necesidad se refleja el esfuerzo de cada persona por continuar desarrollando sus capacidades y aptitudes (Chiavenato, 2013, p. 241)

Cada persona cuando obtiene y controla sus necesidades básicas (las cuales se encuentran en la base de la pirámide de Maslow) aparece paulatinamente las necesidades secundarias que las podemos apreciar en la cumbre de la pirámide. Por otra parte podemos decir que las personas presentan una serie de necesidades vinculadas a su comportamiento, dichas necesidades se encuentran jerarquizadas según su aspiración o deseo. Así mismo si una necesidad que se encuentra en el nivel inferior no se ha logrado se volverá una prioridad por lo que el comportamiento controlará a la persona hasta que ésta pueda alcanzarla ya sea parcial o totalmente. Por ello las carencias que un individuo puede tener serán sus herramientas para poder usar sus energías y así satisfacer sus necesidades de primer orden, las cuales son básicas para su supervivencia.

En ese sentido las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) cumplen un papel acelerado en el proceso de motivación, en comparación con las otras necesidades de orden superior que requieren de un periodo más extenso. La teoría de Maslow parte del supuesto de que los individuos tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero esta premisa no es aplicable para todas las personas. (Chiavenato, 2013, p. 242).



Figura 3. Pirámide de Maslow

Teoría ERC

Alderfer utilizó la pirámide de Maslow, pero le hizo ciertos ajustes apoyado de la investigación empírica y la sintetizó en tres necesidades: Existencia, relaciones y crecimiento. Por ello se le conoce como teoría ERC.

Las necesidades de existencia tienen como referencia las necesidades fisiológicas y las de seguridad que Maslow propuso. Además incluye al bienestar físico, la existencia, la preservación y la supervivencia.

Las necesidades de relaciones se refieren al deseo que tenemos de relacionarnos o interactuar con otras personas. Comprende las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de la pirámide de Maslow.

Las necesidades de crecimiento se refieren a la aspiración interna por conseguir el desarrollo potencial y de crecimiento. Se encuentran relacionados las categorías sociales y los componentes internos de la necesidad de estima y la de autorrealización de Maslow. (Chiavenato, 2013)

Teoría bifactorial de Herzberg

Plantea una teoría basada en los diferentes efectos de los factores laborales motivadores y de higiene.

La teoría bifactorial se enfoca en la distinción entre los factores que incrementan la satisfacción laboral (“motivadores”), y aquellos que evitan la insatisfacción pero que no son capaces de aumentar la satisfacción (“factores de higiene”). Los motivadores son factores “intrínsecos” directamente relacionados con hacer trabajo, como la naturaleza misma del trabajo, la responsabilidad, el crecimiento personal y el sentido del logro y el reconocimiento que se reciben directamente por realizar el trabajo. Los otros

factores, los factores de “higiene” son directamente “extrínsecos” al desempeño del trabajo. Éstos, en cambio, se asocian con las condiciones que rodean el trabajo. Se incluye en este apartado la supervisión, las relaciones con los compañeros, las condiciones laborales, así como con las políticas y prácticas de la compañía en cuanto a prestaciones y remuneración. (Hitt, Steward, & Porter, 2011, pág. 420)

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Esta teoría se centra en las necesidades aprendidas que se vuelven predisposiciones duraderas en cuanto a afiliación, poder y logro, casi como si fueran rasgos de la personalidad, y que se puede estimular o activar usando las señales adecuadas del entorno. (Hitt, Steward, & Porter, 2011)

La necesidad de logro, el impulso por sobresalir por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito

La necesidad de poder necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.

La necesidad de afiliación deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. (Robbins, 2004)

Teorías del proceso

Se refiere a las teorías sobre la motivación que tratan sobre la forma en que las diversas variables se combinan para influir en la cantidad de esfuerzo que la gente aporta. Los cuatro tipos de teorías del proceso más relevantes son la de la equidad, la de la expectativa, la cognoscitiva social y la de establecimiento de metas.

La teoría de la equidad

Fue desarrollada por G. Adams. Según G. Adams (Citado por Martínez M. , 2013) la teoría de la equidad es también una teoría de proceso; pero este modelo enfatiza el proceso de comparación social realizado por los individuos como

determinante de su conducta. Está basado en las relaciones de intercambio y de justicia o equidad que conllevan dichas relaciones.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporo la justicia de los procesos, o sea, la forma en la que se define la distribución las recompensas. Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa.

Teoría de las expectativas

“Desarrollada por V.H. Vroom. Se centra en el proceso mental que la gente utiliza cuando se enfrenta a diversas alternativas de elección, en especial a alternativas de cursos de acción”.(Hitt, Steward, & Porter, 2011, pág. 425)

Su teoría de expectativa ve la motivación como un proceso de elección entre varias opciones: nos comportamos de determinada manera porque esperamos ciertos resultados. Vroom recalcó la importancia de la percepción y la evaluación de la conducta organizacional por parte del individuo. No todos los trabajadores de una compañía atribuyen el mismo valor a los factores asociados al desempeño laboral. Su decisión dependerá mucho más de lo que consideren importante que de lo que sea importante para su supervisor. (Dalton et al, 2010, p. 66)

Teoría cognoscitiva social

“Esta teoría se enfoca en como los individuos piensan, o procesan cognoscitivamente, la información obtenida de su ambiente social”.(Hitt, Steward, & Porter, 2011, p. 427)

Fue desarrollada por el psicólogo Albert Bandura, considera que el funcionamiento humano consiste en una serie de interacciones de factores personales, conductas y acontecimientos en el medio. Dentro de este marco, el aprendizaje es construido como una actividad de procesamiento de la información en el que el conocimiento se trata cognoscitivamente. (Dale, 2007, pág. 140)

Uno de los componentes claves de la TCS es la autoeficacia la cual se conceptualiza como la confianza de un individuo acerca de sus capacidades para inspirar su motivación, sus recursos cognoscitivos y sus cursos de acción necesarios para realizar con éxito una tarea específica dentro de un contexto dado. En otras palabras la autoeficacia es el grado de confianza que un individuo tiene de ser capaz de realizar una tarea en una situación específica. (Hitt, Steward, & Porter, 2011, p. 427)

Teoría del establecimiento de metas

Considera que la acción humana está dirigida por metas e intenciones conscientes para la motivación en el trabajo. Los resultados de la investigación señalan dos conclusiones:

Las metas más desafiantes (mayores o más difíciles), si se aceptan, producen niveles de esfuerzo más altos, que las metas sencillas.

Las metas específicas dan lugar a niveles de esfuerzo más altos que las metas vagas. (Hitt, Steward, & Porter, 2011, p. 428)

Modelo VPD

Este modelo, creado por Maynard Leigh Associates, ofrece una herramienta ligeramente distinta para concentrarse en los impulsores del compromiso y lo que se requiere a fin de liberar el potencial de los empleados. Supone que los ejecutivos han de aprender a “ver” eso en cada situación.

El modelo consta de cuatro áreas básicas para evaluar e influir en el compromiso. Los empleados no mostrarán un gran compromiso sino se sienten

Valorados, Participes, Desarrollados e Inspirados. Este modelo, que puede servir de cuestionario, proporciona un medio formal de liberar lo que un individuo necesita para explotar plenamente su potencial.

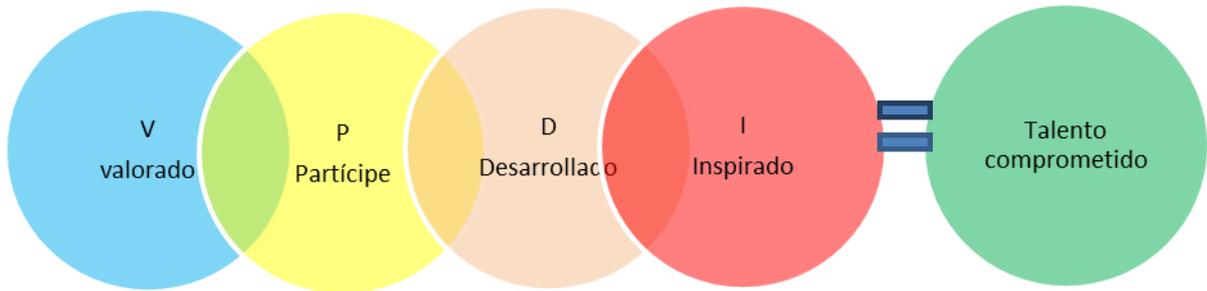


Figura 4. Impulsadores del modelo VPDI

Los cuatro impulsores del modelo VPDI coinciden aproximadamente con los factores universales del compromiso que señala la investigación de la psicología ocupacional.

Dimensión 1

Necesidad de sentirse valorado

Uno de los anhelos más profundos del corazón humano consiste en ser visto y comprendido. Esto se requiere sobre todo cuando nos sentimos enajenados y aislados del mundo. El aprecio se experimenta cuando sabemos que nuestra individualidad se toma en cuenta, cuando palpamos los beneficios de una relación positiva y sabemos que nos tratan en forma equitativa. (Hoare & Leigh, 2014, p. 110)

La inteligencia emocional tiene multitud de aspectos. Uno de los más importantes es la capacidad de reconocer o interpretar la motivación de la gente y reaccionar en forma adecuada. Aunque

este tipo de inteligencia se aprende, también madura con el tiempo. (Hoare & Leigh, 2014, p. 111)

Según el autor incide que todo individuo tiene el deseo de ser tomado en cuenta y ser entendido más aun cuando se sienten rechazados o apartados del mundo, del mismo modo el valorar la particularidad que tiene cada persona va a reafirmar en él o ella, su autoestima, la cual, repercutirá positivamente en su desempeño laboral.

Por otra parte el Psicólogo, estadounidense (Goleman, 2005) manifestó que, “Sentirse bien mientras se hace algo es un signo de una eficiencia cognitiva óptima o de una buena ejecución”, de lo sustentado podemos inferir que uno de los factores importantes para que los trabajadores realicen sus actividades con eficiencia es que se sientan bien y esto solo se logra si son reconocidos o tomados en cuenta. Todo ello ha influido grandemente en el pensamiento de la tarea del administrador de talento ya que debe conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores para el éxito de la empresa.

Asimismo el líder o ejecutivo debe contar con la capacidad de identificar su propio estado emocional y gestionarlo de forma adecuada, para que no existan situaciones negativas que perjudiquen la estabilidad emocional de los trabajadores. En ese sentido, sí el líder adquiere dicha habilidad antes mencionada, ello influirá de forma muy positiva en las personas, pues le permite a los empleados alcanzar y mantener un estado emocional adecuado, facilitando las relaciones comunicativas con los demás y brindando un rendimiento óptimo del trabajo. En síntesis se puede decir que la inteligencia emocional es uno de los medios para conseguir la inteligencia social.

Dimensión 2

Necesidad de sentirse partícipe

Sin importar el puesto que ocupe en la organización, usted es un líder y por tanto está obligado a crear un sentido de participación y de relación personal con sus colaboradores. Muchas

organizaciones han ido más allá de este nivel básico de participación, pero otras están rezagadas en esta área pese a los abundantes datos en favor de sus beneficios.

La participación de los empleados se da cuando piensan que pueden incidir en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo. Esto no es una meta ni una herramienta. Más bien es una filosofía de cómo la gente está más dispuesta a contribuir al mejoramiento continuo y al éxito permanente en su empresa. (Hoare & Leigh, 2014, p. 111)

Según lo manifestado por el autor toda persona es un líder dentro de una organización independientemente del cargo que ocupe o la función que realice, del mismo modo está en la necesidad de crear un sentido de participación y de interacción personal con los colaboradores de la empresa, asimismo lo que buscan es la participación activa de los empleados ya que la participación positiva muestra correlación directa con la rentabilidad de la empresa.

Dimensión 3

Necesidad de sentirse desarrollado

De niños no podemos menos que desarrollarnos; no hay razón para dejar de hacerlo cuando llegamos a la edad adulta. Por su misma naturaleza el ser humano tiende a crecer y desarrollarse. Cuando los administradores del talento se centran en el desarrollo personal, ese impulso les sirve para obtener el compromiso de sus colaboradores y aprovechar su talento.

El desarrollo puede ocurrir de varios modos, por ejemplo: aprendizaje y crecimiento formal, metas más amplias, proyectos interesantes y la promoción. Esta clase de desarrollo no solo produce más habilidades, sino que prepara para un mejor desempeño y aprovechamiento. (Hoare & Leigh, 2014, p. 113)

Según el texto en edad infantil tenemos que desarrollarnos, en la adultez seguimos desarrollando ya que por naturaleza una persona está predispuesto a aprender y acrecentarse, a fin de lograr sus objetivos. Por ello los administradores del talento se avocan en el desarrollo personal, a fin de conseguir un pacto con sus colaboradores y emplear su talento ya que si los colaboradores no se sienten desarrollados esto representara un gran desperdicio del potencial humano.

Empero, el sentirse desarrollado puede suceder de diversas maneras como es enseñanza y desarrollo formal asimismo finalidades complejas como proyectos más atrayentes y la promoción por consiguiente esta categoría de destreza no solo produce más habilidades sino que acondiciona para un mejor cumplimiento y producción del trabajo

El desarrollo no es neutral; influye en lo que piensan los empleados de la empresa y de sus jefes. Cuando se desarrolla debidamente, produce un vínculo emocional entre el individuo y la compañía. Cuando advierten que se valora en el proceso de desarrollo, captan un mensaje positivo sobre la importancia del compromiso, entonces la administración del talento se facilita enormemente.

El desarrollo puede influir decisivamente – y a menudo influye para que todos den lo mejor de sí: (Hoare & Leigh, 2014, p. 114)

Según el texto el desarrollo no es neutral influirá dependiendo lo que reflexionen los colaboradores de una organización y de sus ejecutivos cuando direcciona correctamente genera un lazo afectivo entre el trabajador y la entidad, la eficiencia con que el compromiso emocional logra que se ponga el máximo esfuerzo es cuatro veces mayor que la aprobación racional. En efecto, la búsqueda de un desempeño satisfactorio por parte de la fuerza de trabajo es sinónimo del comportamiento emocional.

Dimensión 4: Necesidad de sentirse inspirado

La necesidad de inspirar al personal para que realice o se esmere lo más posible, es decir, que haga lo que de lo contrario sería imposible o inimaginable, no solo basta con dirigirlos, indicarles el cómo o imbuirles la urgencia de los objetivos, sino es preciso conocer la manera de inspirarlos.

La idea de tener que inspirar a los demás produce una sensación de pánico entre algunos ejecutivos: “¿Cómo lo hago?”, “¿Que hace que la gente se inspire?”, “No sé nada de eso que llaman inspiración”. En su modalidad de ambición abstracta, la necesidad de inspirar parece aterradora o fútil. ¿Por qué lo que uno hace o le dice a alguien debería inspirarlo?

Probablemente se trata de una de las áreas más difíciles de dominar en la administración del talento. Sin embargo, podemos inspirar a la gente si se nos brinda la oportunidad. En la vida real existen acciones cotidianas de gran sencillez que tanto los líderes como los ejecutivos pueden realizar para satisfacer constantemente la necesidad de sentirse inspirado. (Hoare & Leigh, 2014)

Como menciona el autor, en un sector de las empresas los líderes se sienten desencaminados porque no saben cómo inspirar a su personal y es que ello no es una tarea fácil, más bien requiere de actividades frecuentes en las que se involucren a todos los agentes de la empresa.

El punto de partida para lograrlo consiste en inspirarse uno mismo, es el inicio del proceso. Solo conectándose uno a su fuente de inspiración podrá influir en quienes lo anhelan.

Algunos se sorprenden cuando se enteran de esto, pero salta a la vista cuando reflexionamos. Al contactarnos con nuestra fuente de inspiración – acaso descuidada por largos años – nos percatamos de lo que se requiere para satisfacer esa necesidad de los demás (Hoare & Leigh, 2014)

“Los planificadores o asesores que trabajan con ejecutivos para inspirar a sus colaboradores evitan exhortarlos a inspirarse ellos mismos, más bien, les piden encontrar algo en su vida que los inspire o estimule de alguna manera”. (Hoare & Leigh, 2014)

1.3. Justificación

El estudio es valioso en la medida que la organización considere las necesidades específicas de cada trabajador, por tal motivo los líderes de las empresas deben de contar con buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional para poder encaminar a su equipo de trabajo. Está comprobado que, un trabajador motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a renunciar a la empresa, porque su vinculación con ella es considerable.

A nivel práctico la investigación puede trascender a todas o una gran parte de las organizaciones, dado que el capital humano es uno de los recursos más importantes de toda empresa. Por ello los líderes a gerentes de estas organizaciones deben de tomar en cuenta las dimensiones que se encuentran plasmadas en la investigación realizada, con el fin de identificar los talentos o potencialidades de cada personal en sus distintos puestos de trabajo y así ser una entidad moderna con personal capacitado que responda a las demandas y exigencias de la sociedad.

En ese sentido el estudio trata de identificar las causas por las cuales, el personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, muestra una actitud indiferente, para la elaboración de los documentos siendo necesario un estudio que permita conocer técnicamente los diversos factores que pudieran estar influyendo para que este tipo de trabajo participativo y de planificación organizacional, no se pueda culminar en la gestión, por ello, desde el punto de vista organizacional se pretende contribuir en mejorar la gestión pública eficaz fortaleciendo las relaciones interpersonales e intrapersonales a través del trabajo en equipo, delegación de funciones, el trato horizontal, etc. Haciendo que la

gestión sea participativa, compartida, trascendente y que transforme vidas; es decir sea eficaz.

A nivel teórico el estudio es pertinente dado que la motivación es un elemento clave en las diversas actividades que el ser humano realiza. Así mismo la motivación interviene como un mecanismo que permite al individuo lograr determinados objetivos y alcanzar metas. En este sentido la motivación es el principal motor que impulsa el comportamiento organizacional, por ello este estudio busca enfatizar aspectos que puedan contribuir con incentivar el esfuerzo, la energía y la conducta del empleado, a fin de que se sienta mejor respecto a lo que hace y dispuesto a trabajar más para el logro de los objetivos que la organización plantea. Este trabajo de investigación se enfocó en la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones, por lo tanto se presentan algunos componentes que determinan la motivación laboral y cómo pueden influir en el desempeño organizacional. En tal sentido se considera que mediante la implementación de políticas que beneficien a los miembros de las organizaciones se puede lograr que ellos se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo y así obtener una mejora en la productividad de las organizaciones.

Este trabajo de investigación, fue considerado importante porque respondió a la necesidad de analizar la motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, determinando el grado de conocimiento de los empleados con respecto a la filosofía de gestión y sus expectativas sobre el salario, el desempeño y la motivación laboral, porque a través del cuaderno de registro de asistencia diaria se han evidenciado constantes ausencias injustificadas por parte de los empleados, un bajo rendimiento en el desempeño de los mismos y un alto grado de rotación de personal, ya que se les exige laboralmente y no son tomados en cuenta en las decisiones de trabajo.

1.4. Problema

Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre los procesos para integrar personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre los procesos para organizar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre los procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre los procesos para desarrollar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?

Problema específico 5

¿Qué relación existe entre los procesos para retener a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?

Problema específico 6

¿Qué relación existe entre los procesos para auditar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?

1.5. Hipótesis**Hipótesis general**

Existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

Hipótesis específicas**Hipótesis específica 1**

Existe relación directa y significativa entre los procesos para integrar personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

Hipótesis específica 2

Existe relación directa y significativa entre los procesos para organizar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

Hipótesis específica 3

Existe relación directa y significativa entre los procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

Hipótesis específica 4

Existe relación directa y significativa entre los procesos para desarrollar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

Hipótesis específica 5

Existe relación directa y significativa entre los procesos para retener a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

Hipótesis específica 6

Existe relación directa y significativa entre los procesos para auditar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

1.6. Objetivos**Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

Objetivos específicos**Objetivo específico 1**

Determinar la relación que existe entre los procesos para integrar personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre los procesos para organizar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre los procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre los procesos para desarrollar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

Objetivo específico 5

Determinar la relación que existe entre los procesos para retener a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

Objetivo específico 6

Determinar la relación que existe entre los procesos para auditar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

II. Marco metodológico

2.1. Variables

Para el estudio se cuenta con dos variables

Variable 1: Gestión del talento humano

Es una variable cualitativa, de medición ordinal

Definición conceptual

Según Chiavenato (2013) la gestión del talento humano desde el enfoque organizacional involucra la identificación de las necesidades de desarrollo de la organización, para ello realiza el mapeo del puesto a desempeñar seguido de la captación del personal formados en diversas organizaciones técnicas, profesionales con el propósito de integrarlo a la organización, en la misma que se prevé el mejoramiento continua a través de su formación personal y profesional de acuerdo a las características convirtiendo el proceso en el capital humano máspreciado de la organización en busca de liderazgo empresarial así como explotar al máximo las habilidades del personal.

Variable 2: Motivación Laboral

Es una variable cualitativa, de medición ordinal

Definición conceptual

Motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. En el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos.(Dalton, Hoyle, & Watts, 2010, p. 56)

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable Gestión del talento humano.

Dimensiones	Indicadores	Número de Ítems	Escala de medición	Niveles rangos	y
Procesos para integrar personas	Convocatoria Perfil laboral Cronograma	1, 2 3, 4 5, 6	Escala Likert Índices: 1. Nunca	Eficaz 132 – 180	
Procesos para organizar a las personas	Especialidad Funciones Designación de área	7, 8 9, 10 11, 12	2. Casi nunca 3. A Veces 4. Casi siempre	Medianamente eficaz 84 – 131	
Procesos para recompensar a las personas	Estímulo psicológico Estímulo económico Reconocimiento y merito	13, 14 15, 16 17, 18	5. Siempre	Ineficaz 36 – 83	
Procesos para desarrollar a las personas	Capacitación Perfil de habilidades Relaciones	19, 20 21, 22 23, 24			
Procesos para retener a las personas	Ambiente laboral Ambiente social Ambiente personal	25, 26 27, 28 29, 30			
Procesos para auditar a las personas	Monitoreo Acompañamiento Evaluación	31, 32 33, 34 35, 36			

Fuente: Autoría propia

Como se observa la variable se descompuso de la teoría de Chiavenato (2013) para ser observado y/o medido a profundidad en sus componentes (Dimensiones) y la consistencia de los indicadores en un total de 36 ítems las mismas que se busca establecer los niveles alcanzados según los procesos de selección de personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 durante el periodo laboral 2016

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable Motivación laboral

Dimensiones	Indicadores	Número de Ítems	Escala de medición	Niveles rangos	y
Necesidad de sentirse valorado	Confianza del trabajo Grado de responsabilidad	1, 2, 3 4, 5, 6	Escala Likert Índices:	Alta 110 – 150	
Necesidad de sentirse participe	Solicitud de opinión Encargo de equipo	7, 8, 9 10, 11, 12	1. Nunca 2. Casi nunca	Regular 70 – 109	
Necesidad de sentirse desarrollado	Convocatoria a reuniones Designación de responsabilidad	13, 14, 15, 16, 17 18, 19, 20, 21, 22	3. A Veces 4. Casi siempre	Baja 30 – 69	
Necesidad de sentirse inspirado	Facilidades de innovación Facilidad de emprendimiento	23, 24, 25, 26 27, 28, 29, 30	5. Siempre		

Como se observa la variable se descompuso de la teoría de Hoare&Leigh (2014) para ello se establecen sus dimensiones teóricas y la consistencia de los indicadores en un total de 30 ítems con el propósito de ser evaluado según los objetivos del estudio y establecer los niveles percibidos en el ambiente laboral.

2.3. Metodología

Para el caso se fundamenta que la metodología es un proceso sistemático coherente, que lleva al conocimiento científico a través de la prueba de hipótesis o la respuesta a interrogantes, de modo tal que esta pueda alcanzarse a través de las mediciones empíricas.

Al respecto (Kerlinger, 2002) manifiesta que:

“La metodología de investigación como proceso de conocimiento, con miras a la rigurosidad, legitimidad social y la relación entre metodología, teoría y epistemología. De manera particular, se tratan al dilema entre la perspectiva cualitativa y cuantitativa y la confrontación de modelos y niveles epistemológicos en la investigación social” (p. 671).

En tal sentido, el presente estudio se ciñe al método hipotético - deductivo, dado que parte de un problema que se sustenta en referencia teórica y se somete a prueba estadística, por lo que las hipótesis se contrastan con la realidad desde el punto de vista de los encuestados.

La investigación es de Enfoque cuantitativo, “porque usa la recolección de datos para hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 24)

La investigación realizada es de carácter descriptiva, “su objetivo lleva a indagar y presentar la situación del estado o momento actual de un fenómeno puede manejarse las hipótesis implícitamente” (Sánchez & Reyes, 1996, pág. 18)

2.4. Tipos de estudio

De acuerdo con Carrasco (2009) es investigación básica en la medida que solo se busca el contraste de la teoría y a través de una prueba de hipótesis se busca la reafirmación o crecimiento del conocimiento de las variables analizadas en función al nuevo contexto donde se gesta el estudio; en este caso se trata de buscar la relación directa entre los procesos de gestión del talento humano y motivación laboral del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 Comas durante el periodo laboral 2016.

2.5. Diseño

El estudio corresponde al diseño: No experimental, Transversal y de alcance Correlacional.

De acuerdo con Carrasco (2009) es No experimental ya que no se manipula las variables sino que se capta la realidad tal como sucede sin buscar sus variaciones de sus características.

Es transversal en la medida que los datos se toman en un solo momento como el caso de una toma fotográfica de las características observables, en este caso se refiere a las percepciones de las personas de un contexto laboral específico. Alcance correlacional, dado que se pretende relacionar de forma lineal entre las variables gestión del talento humano y motivación laboral según los datos obtenidos de los sujetos de la muestra de estudio que corresponde al personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 en el distrito de Comas en el año 2016. Para este estudio entonces empleamos el siguiente esquema.

$$M \begin{cases} O_x \\ r \\ O_y \end{cases}$$

Dónde:

m: unidades de análisis o muestra de estudios.

01: Observación de la variable Gestión del talento humano

02: Observación a la variable Motivación laboral

r. Coeficiente de correlación

2.6. Población, muestra y muestreo**Población**

La Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 se ubica en la Av. Carabayllo N° 561 Urb. Santa Isolina, distrito de Comas, siendo esta una Unidad ejecutora del Ministerio de Educación, que brinda atención técnica administrativa a la comunidad integrada de las 457 Instituciones Educativas públicas (153 nivel inicial, 159 primaria menores , 100 secundaria menores , 11 centros Educación Básica Especial, 14 centros de Educación Técnico Productivos , 20 centros de Educación Básico Alternativa) y 1584 Instituciones Educativas particulares (642 nivel inicial, 594 primaria menores, 293 secundaria menores, 30 CETPRO, 25 CEBA), de los distritos de Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Santa Rosa y Ancón.(equipo estadística de la UGEL N° 04)

La población de estudio estuvo constituida por personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, conformada por 144 empleados administrativos en total; de los cuales 03 son funcionarios, 63 son profesionales, 56 son técnicos y 22 son auxiliares (oficina de personal de la UGEL N° 04-CAP, 2016)

Muestra

(Tamayo, 2012) Manifestó que la muestra se determina a partir de la población cuantificada. La muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, esto nos indica que es representativa. (p.180)

Para calcular la muestra se hace uso de la siguiente formula:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

z = Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de $(1 - \alpha)$

p = Proporción de una de las variables importantes del estudio (obtenido de los antecedentes o encuesta piloto, caso contrario asignarle 0.5)

q = $1 - p$ (complemento de p)

N = Tamaño de la población

e = Error de tolerancia

Con los siguientes valores obtener el Tamaño de muestra:

$$N = 144 \quad \alpha = 0.05 \quad e = 0.05 \quad n = ?$$

$$P = 0.50 \quad z = 1.96 \quad q = 1 - 0.5 = 0.5$$

$$n = \frac{3.84 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 144}{0.052} = 138.29$$

$$0.052(144-1) + 1.962 \cdot 0.5 \cdot 0.5 = 1.317$$

$$n = 105$$

Por lo tanto la muestra está constituida por 105 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, asimismo se determina que es un muestreo probabilístico aleatorio simple, en el cual cada elemento de la población tiene las mismas posibilidades de ser seleccionado para la muestra final.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Para el estudio de investigación, se utilizará la técnica de la Encuesta con el fin de recolectar información primordial sobre las unidades de estudio. Al respecto, (Canales, Alvarado, & Pineda, 2008) mencionó que la encuesta, “consiste en tener información acerca de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Hay dos maneras de obtener información a través de este: entrevista y cuestionario. (p.163).

Instrumentos

Los instrumentos de medición que se usarán serán: las escalas de valoración de Likert en los cuestionarios. Al respecto (Canales, Alvarado, & Pineda, 2008)“El cuestionario es el instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigado o consultado llena por sí mismo” (p.165)

Tabla 3

Instrumento Gestión del talento humano.

Ficha técnica	
Indicadores	Descripción
Denominación	Escala de Gestión del Talento Humano
Autor	Jerzy Sandro Soto Salazar
Origen	Elaborado de la Teoría de Chiavenato (2013) a través de la Operacionalización de variable
Composición	El instrumento se elaboró en base a la Operacionalización de una teoría y está compuesto por lo siguiente: 6 Dimensiones que evalúa proceso de gestión 18 Indicadores de efectividad de los procesos 36 Ítems de eficiencia percibida de las actividades de gestión Se resalta que responde a los objetivos del estudio sobre el establecimiento de los niveles de gestión del talento humano
Administración	El instrumento se aplica de manera individual y también es factible su aplicación en grupo: El tiempo establecido para emitir respuestas en su totalidad es de 25 minutos aproximadamente.
Índice de valoración	Escala Likert Índices: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A Veces 4. Casi siempre 5. Siempre
Validez	El instrumento se somete a prueba de validez a través del método de criterio de jueces Coherencia: Evalúa las relaciones entre Dimensiones, indicadores, ítems en función al objetivo del estudio Claridad: Evalúa la comprensión del ítem para el nivel de los encuestados y obtener respuestas objetivas Pertinencia: Evalúa las características relacionadas con el proceso actual de la gestión materia de investigación
Confiabilidad	Para determinar la confiabilidad se realizaran los siguientes procesos: Prueba piloto: Se ubicaran a 20 personas con las mismas características de la muestra de estudio. Se aplicara los instrumentos dentro del tiempo establecido Se elaborara una base de datos con los datos obtenidos Se procesara estadísticamente con el coeficiente Alpha de Cronbach dado que se trata de una escala de multi respuestas. Se utilizara el software estadístico SPSS 22.0 Escale cuyo reporte será por ítems y por dimensiones se espera un grado de confiabilidad mayor a 0.9
Psicometría	El Instrumento presenta niveles y rangos: Eficaz 132– 180 Medianamente eficaz 84– 131 Ineficaz 36 – 83

Fuente: Autoría propia

Tabla 4

Instrumento Motivación laboral.

Ficha técnica	
Indicadores	Descripción
Denominación	Escala de Motivación laboral
Autor	
Origen	Elaborado de la Teoría de Hoare&Legih(2014) a través de la Operacionalización de variable
Composición	El instrumento se elaboró en base a la Operacionalización de una teoría y está compuesto por lo siguiente: 4 Dimensiones que evalúa la condición de motivación 08 Indicadores de aspectos motivacionales al trabajo 30 Ítems de motivación hacia el trabajo Se resalta que responde a los objetivos del estudio sobre el establecimiento de los niveles de Motivación laboral
Administración	El instrumento se aplica de manera individual y también es factible su aplicación en grupo: El tiempo establecido para emitir respuestas en su totalidad es de 25 minutos aproximadamente.
Índice de valoración	Escala Likert Índices: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A Veces 4. Casi siempre 5. Siempre
Validez	El instrumento se somete a prueba de validez a través del método de criterio de jueces Coherencia: Evalúa las relaciones entre Dimensiones, indicadores, ítems en función al objetivo del estudio Claridad: Evalúa la comprensión del ítem para el nivel de los encuestados y obtener respuestas objetivas Pertinencia: Evalúa las características relacionadas con el proceso actual de la gestión materia de investigación
Confiabilidad	Para determinar la confiabilidad se realizaran los siguientes procesos: Prueba piloto: Se ubicaran a 20 personas con las mismas características de la muestra de estudio. Se aplicara los instrumentos dentro del tiempo establecido Se elaborara una base de datos con los datos obtenidos Se procesara estadísticamente con el coeficiente Alpha de Cronbach dado que se trata de una escala de multi respuestas. Se utilizara el software estadístico SPSS 22.0 Escala cuyo reporte será por ítems y por dimensiones se espera un grado de confiabilidad mayor a 0.9
Psicometría	El Instrumento presenta niveles y rangos: Alta 110– 150 Regular 70– 109 Baja 30–69

Fuente: Autoría propia

2.8. Métodos de análisis de datos

Estadística descriptiva

El análisis se realiza de datos cualitativos ordinal ya que se recolecto mediante una escala de opinión, asimismo hay varias categorías, por ello se expondrá en tablas y figuras de frecuencias descriptivas es decir frecuencia absoluta (Cantidad) y frecuencia relativa (Porcentaje)

Estadística inferencial

Por tratarse de una variable ordinal, se aplicara una prueba No Paramétrica que en este caso se trata del coeficiente de correlación Rho Spearman. La prueba de correlación se determina mediante el coeficiente de correlación de rho de Spearman.

Ávila (2012) “el coeficiente de correlación por rangos (ρ) es una medida de asociación de dos variables expresadas El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x – y. N es el número de parejas, esto a razón del objetivo e hipótesis de investigación que busca determinar la relación entre dos variables.

Nivel de significación

Si es menor del valor 0.05 se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

2.9. Aspectos éticos

Reserva de identidad de los trabajadores.

Citas de textos y documentos revisados y consultados.

No se realizará manipulación de los resultados.

III. Resultados

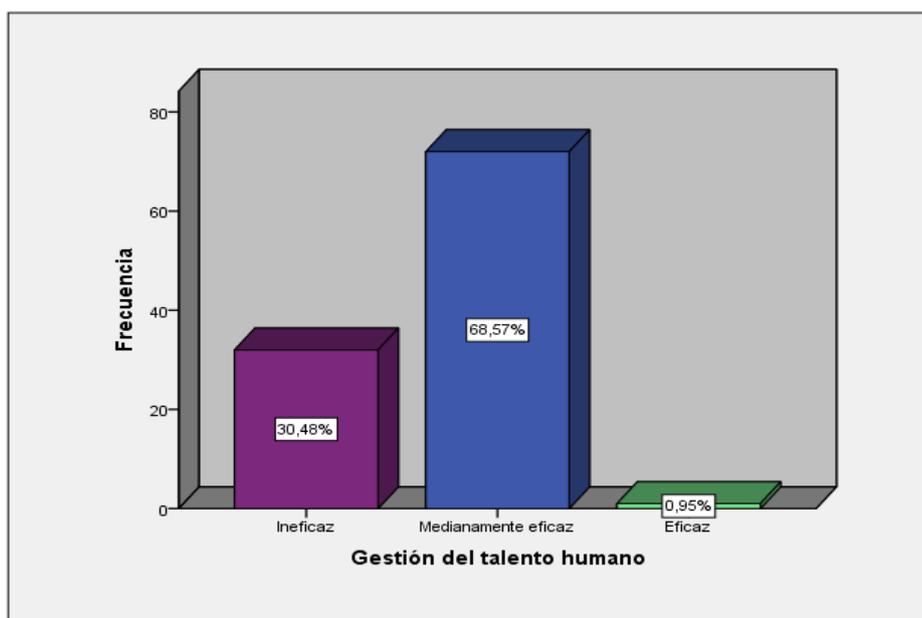
3.1. Descripción

Tabla 5

Gestión del talento humano según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	32	30,5	30,5
Medianamente eficaz	72	68,6	99,0
Eficaz	1	1,0	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Cuestionario de la gestión del talento humano



Figura

5.

Diagrama de frecuencias de la gestión del talento humano

Interpretación

En cuanto a la gestión del talento humano al observar la tabla y figura vemos que el 30,5% la considera como ineficaz, el 68,6% la considera medianamente eficaz y el 1% la considera eficaz.

Tabla 6

*Motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04
- Lima, 2016.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	37	35,2	35,2
Regular	67	63,8	99,0
Alta	1	1,0	100,0
Total	105	100,0	

Fuente: Cuestionario de la Motivación laboral.

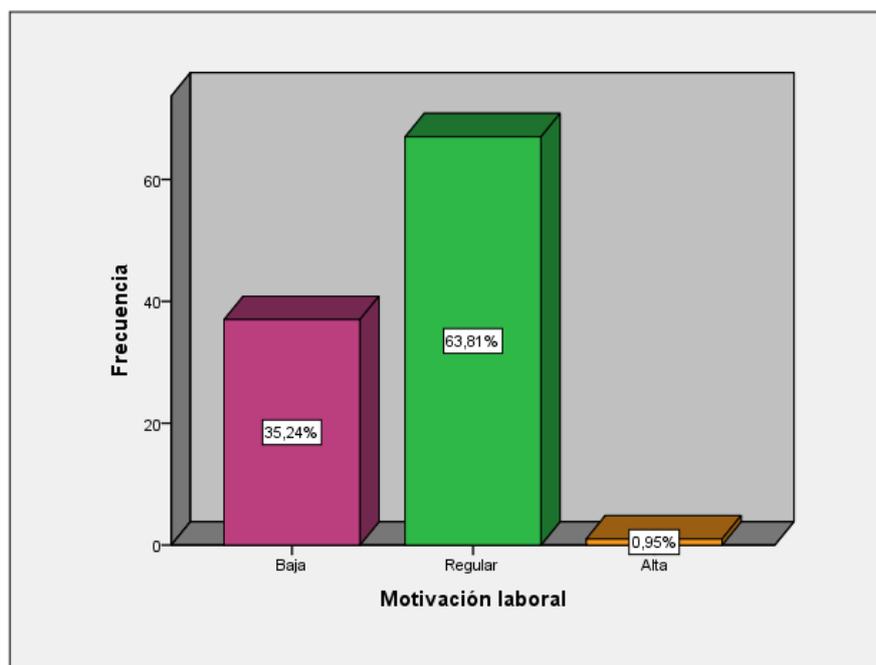


Figura 6. Diagrama de frecuencias de la motivación laboral

Interpretación

En cuanto a la motivación laboral al observar la tabla y figura vemos que en el 35,2% la considera baja, el 63,8% la considera regular y el 1% la considera alta.

Tabla 7

Gestión del talento humano y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.

		Motivación laboral			
		Baja	Regular	Alta	Total
Gestión del Talento Humano	Ineficaz	30	2	0	32
		28,6%	1,9%	0,0%	30,5%
	Medianamente eficaz	7	65	0	72
		6,7%	61,9%	0,0%	68,6%
	Eficaz	0	0	1	1
		0,0%	0,0%	1,0%	1,0%
Total		37	67	1	105
		35,2%	63,8%	1,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario de la gestión del talento humano y la motivación laboral

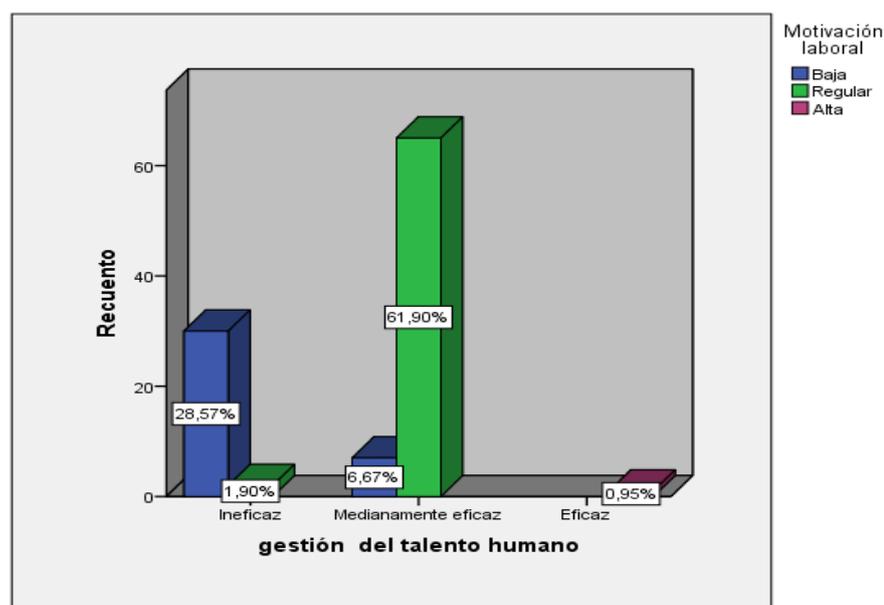


Figura 7. Diagrama 3D: Gestión del talento humano y motivación laboral.

Interpretación

Al observar la tabla y figura, vemos que cuando la gestión del talento humano se considera ineficaz, la motivación laboral es baja en 28,6% y es regular en 1,9%, también observamos que cuando la gestión del talento humano se considera medianamente eficaz, la motivación laboral es baja en 6,7% y es regular en 61,9%. Así mismo, cuando la gestión del talento humano se considera eficaz, la motivación laboral es alta en 1,0%

Tabla 8

Procesos para integrar personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.

		Motivación laboral			Total
		Baja	Regular	Alta	
Procesos para integrar personas	Ineficaz	25 23,8%	4 3,8%	0 0,0%	29 27,6%
	Medianamente eficaz	12 11,4%	59 56,2%	0 0,0%	71 67,6%
	Eficaz	0 0,0%	4 3,8%	1 1,0%	5 4,8%
	Total	37 35,2%	67 63,8%	1 1,0%	105 100,0%

Fuente: Cuestionario de la gestión del talento humano y la motivación laboral

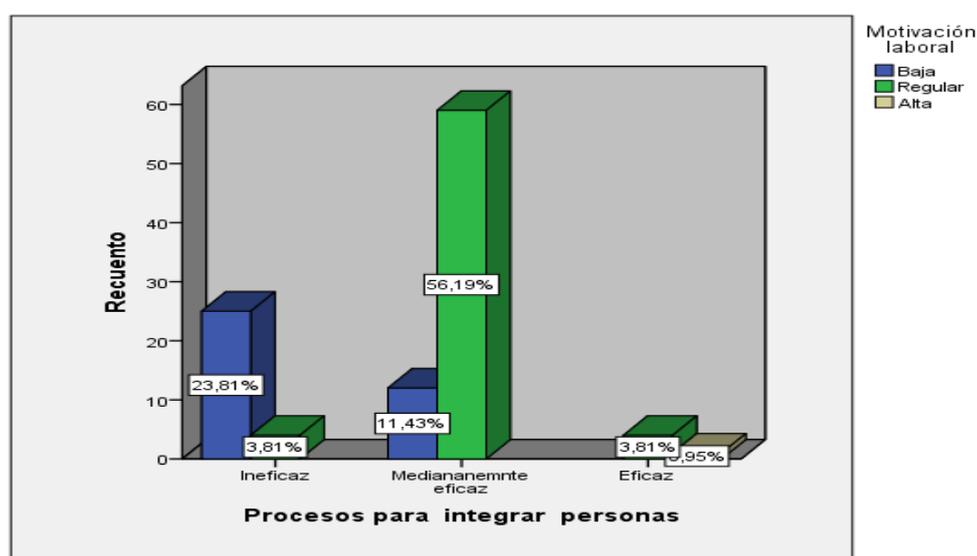


Figura 8. Diagrama 3D: Gestión del talento humano y procesos para integrar personas.

Interpretación

Al observar la tabla y figura, vemos que cuando los procesos para integrar personas se considera ineficaz, la motivación laboral es baja en 23,8% y es regular en 3,8%, también observamos que cuando los procesos para integrar personas se considera medianamente eficaz, la motivación laboral es baja en 11,4% y es regular en 56,2%. Así mismo, cuando los procesos para integrar personas se considera eficaz, la motivación laboral es regular en 3,8% y es alta en 1,0%.

Tabla 9

Procesos para organizar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.

		Motivación laboral			Total
		Baja	Regular	Alta	
Procesos para organizar a las personas	Ineficaz	23	4	0	27
		21,9%	3,8%	0,0%	25,7%
	Medianamente eficaz	14	62	0	76
	Eficaz	13,3%	59,0%	0,0%	72,4%
		0	1	1	2
		0,0%	1,0%	1,0%	1,9%
Total		37	67	1	105
		35,2%	63,8%	1,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario de la gestión del talento humano y la motivación laboral



Figura 9. Diagrama 3D: Gestión del talento humano y procesos para organizar a las personas.

Interpretación

Al observar la tabla y figura, vemos que cuando los procesos para organizar personas se considera ineficaz, la motivación laboral es baja en 21,9% y es regular en 3,8%, también observamos que cuando los procesos para organizar personas se considera medianamente eficaz, la motivación laboral es baja en 13,3% y es regular en 59,0%. Así mismo, cuando los procesos para organizar personas se considera eficaz, la motivación laboral es regular en 1,0% y es alta en 1,0%.

Tabla 10

Procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.

		Motivación laboral			Total
		Baja	Regular	Alta	
Procesos para recompensar a las personas	Ineficaz	28 26,7%	5 4,8%	0 0,0%	33 31,4%
	Medianamente eficaz	9 8,6%	61 58,1%	0 0,0%	70 66,7%
	Eficaz	0 0,0%	1 1,0%	1 1,0%	2 1,9%
	Total	37 35,2%	67 63,8%	1 1,0%	105 100,0%

Fuente: Cuestionario de la gestión del talento humano y la motivación laboral

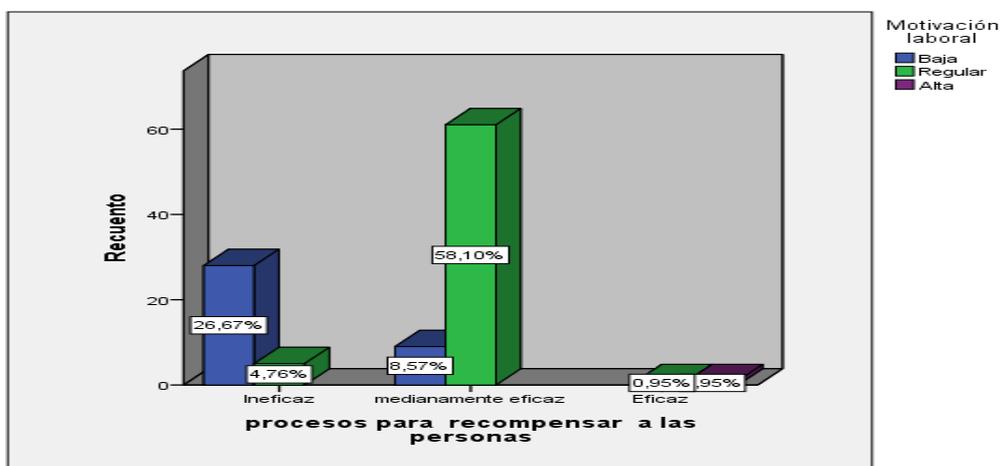


Figura 10. Diagrama 3D: Gestión del talento humano y procesos para recompensar a las personas

Interpretación

Al observar la tabla y figura, vemos que cuando los procesos para recompensar personas se considera ineficaz, la motivación laboral es baja en 26,7% y es regular en 4,8%, también observamos que cuando los procesos para recompensar personas se considera medianamente eficaz, la motivación laboral es baja en 8,6% y es regular en 58,1%. Así mismo, cuando los procesos para recompensar personas se considera eficaz, la motivación laborales regular en 1,0% y es alta en 1,0%.

Tabla 11

Procesos para desarrollar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.

		Motivación laboral			Total
		Baja	Regular	Alta	
Procesos para desarrollar a las personas	Ineficaz	27 25,7%	2 1,9%	0 0,0%	29 27,6%
	Medianamente Eficaz	9 8,6%	62 59,0%	0 0,0%	71 67,6%
	Eficaz	1 1,0%	3 2,9%	1 1,0%	5 4,8%
	Total	37 35,2%	67 63,8%	1 1,0%	105 100,0%

Fuente: Cuestionario de la gestión del talento humano y la motivación laboral

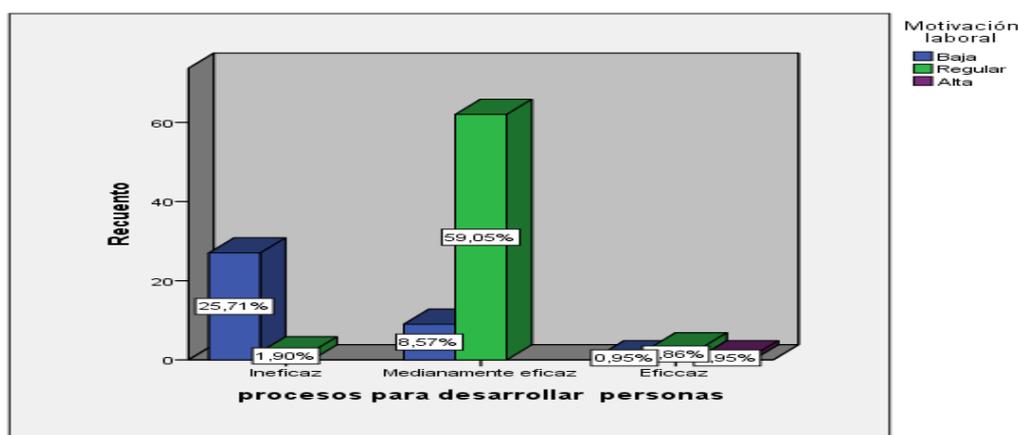


Figura 11. Diagrama 3D: Gestión del talento humano y procesos para desarrollar personas.

Interpretación

Al observar la tabla y figura, vemos que cuando los procesos para desarrollar personas se considera ineficaz, la motivación laboral es baja en 25,7% y es regular en 1,9%, también observamos que cuando los procesos para desarrollar personas se considera medianamente eficaz, la motivación laboral es baja en 8,6% y es regular en 59,0%. Así mismo los procesos para desarrollar a las personas se considera eficaz, la motivación laboral, es baja en 1,0% es regular en 2,9% y es alta en 1,0%.

Tabla 12

Procesos para retener a las personas y la motivación laboral según el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.

		Motivación laboral			Total
		Baja	Regular	Alta	
Procesos para retener a las personas	Ineficaz	29	8	0	37
		27,6%	7,6%	0,0%	35,2%
	Medianamente Eficaz	8	56	0	64
	Eficaz	7,6%	53,3%	0,0%	61,0%
	Eficaz	0	3	1	4
		0,0%	2,9%	1,0%	3,8%
Total		37	67	1	105
		35,2%	63,8%	1,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario de la gestión del talento humano y la motivación laboral

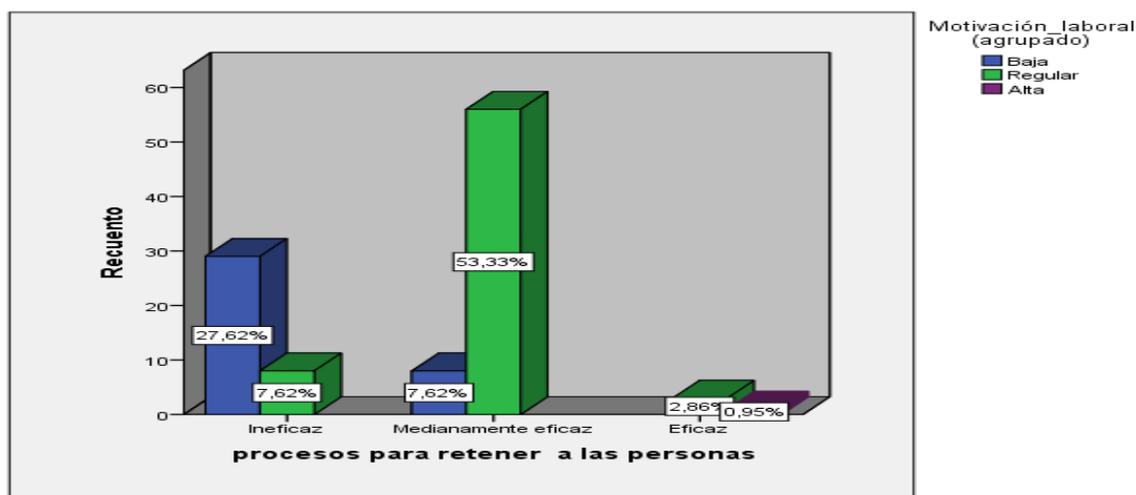


Figura 12. Diagrama 3D: Gestión del talento humano y procesos para retener a las personas.

Interpretación

Al observar la tabla y figura, vemos que cuando los procesos para retener personas se considera ineficaz, la motivación laboral es baja en 27,6% y es regular en 7,6%, también observamos que cuando los procesos para retener personas se considera medianamente eficaz, la motivación laboral es baja en 7,6% y es regular en 53,3%. Así mismo los procesos para retener a las personas se consideran eficaces, la motivación laboral es regular en 2,9% y es alta en 1,0%.

Tabla 13

Procesos para auditar a las personas y la motivación laboral según el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Lima, 2016.

		Motivación laboral			Total
		Baja	Regular	Alta	
Procesos para auditar a las personas	Ineficaz	26 24,8%	3 2,9%	0 0,0%	29 27,6%
	Medianamente eficaz	11 10,5%	62 59,0%	0 0,0%	73 69,5%
	Eficaz	0 0,0%	2 1,9%	1 1,0%	3 2,9%
Total		37 35,2%	67 63,8%	1 1,0%	105 100,0%

Fuente: Cuestionario de la gestión del talento humano y la motivación laboral

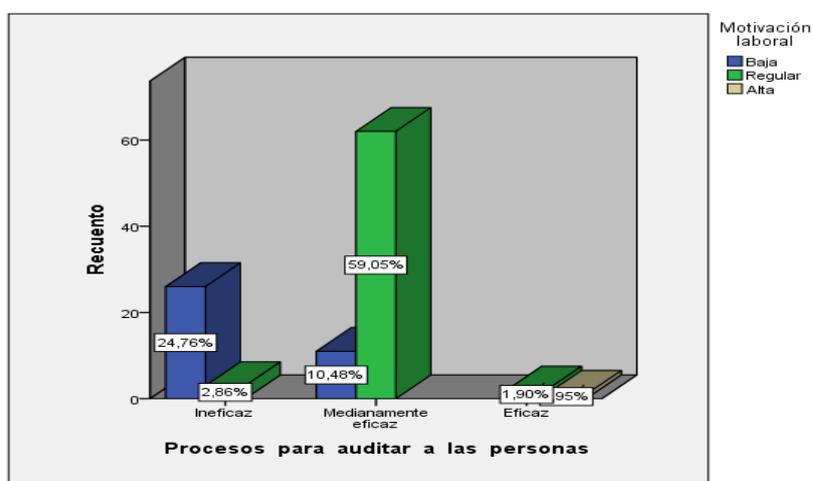


Figura 13. Diagrama 3D: Gestión del talento humano y procesos para auditar a las personas.

Interpretación

Al observar la tabla y figura, vemos que cuando los procesos para auditar personas se considera ineficaz, la motivación laboral es baja en 24,8% y es regular en 2,9%, también observamos que cuando los procesos para auditar personas se considera medianamente eficaz, la motivación laboral es baja en 10,5% y es regular en 59,0%. Así mismo, cuando los procesos para auditar personas se considera eficaz, la motivación laboral es regular en 1,9% y es alta en 1,0%.

3.1.1. Prueba de hipótesis general y específica

Hipótesis nula

No existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016

Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Tabla 14

Correlación gestión del talento humano y motivación laboral

			Motivación Laboral	Gestión del Talento Humano
Rho de Spearman	Motivación Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,818**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	105	105
	Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	,818**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	105	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El valor Rho Spearman arrojo el resultado de 0,818, lo que indica que existe una relación positiva entre las variables, presentando además un nivel de correlación alto. También observamos que el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (alta significancia) por consiguiente, rechazamos la hipótesis nula y se aceptamos la hipótesis general; por consiguiente, aseveramos que: entre la gestión del talento humano y la motivación laboral existe relación directa y significativa y en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Hipótesis Nula

No existe relación directa y significativa entre los procesos para integrar personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Hipótesis Específica 1

Existe relación directa y significativa entre los procesos para integrar personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Tabla 15

Correlación procesos para integrar personas y la motivación laboral

			Motivación Laboral	Procesos para integrar personas
Rho de Spearman	Motivación Laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,662**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	105	105
	Procesos para integrar personas	Coeficiente de correlación	,662**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	105	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El valor Rho Spearman arrojó el valor de 0,662, lo que indica que una relación positiva entre las variables presentando además un nivel de correlación moderado. También observamos que el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (alta significancia) por consiguiente, rechazamos la hipótesis nula y se aceptamos la hipótesis específica 1; por consiguiente, aseveramos que: entre los procesos para integrar personas y la motivación laboral existe relación directa y significativa en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Hipótesis nula

No existe relación directa y significativa entre los procesos para organizar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Hipótesis específica 2

Existe relación directa y significativa entre los procesos para organizar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Tabla 16

Correlación procesos para organizar a las personas y la motivación laboral.

			Motivación laboral	Procesos para organizar a las personas
Rho de Spearman	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,628**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	105	105
	Procesos para organizar las personas	Coeficiente de correlación	,628**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	105	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El valor Rho Spearman arrojó el valor de 0,628; lo que indica que una relación positiva entre las variables presentando además un nivel de correlación moderado. También observamos que el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (alta significancia) por consiguiente, rechazamos la hipótesis nula y se aceptamos la hipótesis específica 2; por consiguiente, aseveramos que: entre procesos para organizar a las personas y la motivación laboral existe relación directa y significativa en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Hipótesis nula

No existe relación directa y significativa entre los procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Hipótesis específica 3

Existe relación directa y significativa entre los procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Tabla 17

Correlación procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral

			Motivación laboral	Procesos para recompensar a las personas
Rho de Spearman	Motivación Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,711**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	105	105
	Procesos para recompensar a las personas	Coefficiente de correlación	,711**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	105	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El valor Rho Spearman arrojó el valor de 0,711; lo que indica que una relación positiva entre las variables presentando además un nivel de correlación alta. También observamos que el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (alta significancia) por consiguiente, rechazamos la hipótesis nula y se aceptamos la hipótesis específica 3; por consiguiente, aseveramos que: entre procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral existe relación directa y significativa en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Hipótesis nula

No existe relación directa y significativa entre los procesos para desarrollar personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – lima, 2016.

Hipótesis específica 4

Existe relación directa y significativa entre los procesos para desarrollar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Tabla 18

Correlación procesos para desarrollar a las personas y la motivación laboral.

			Motivación laboral	Procesos para desarrollar a las personas
Rho de Spearman	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,711**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	105	105
	Procesos para desarrollar personas	Coeficiente de correlación	,711**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	105	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El valor Rho Spearman arrojo el valor de 0,711; lo que indica que una relación positiva entre las variables presentando además un nivel de correlación alta. También observamos que el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (alta significancia) por consiguiente, rechazamos la hipótesis nula y se aceptamos la hipótesis específica 4; por consiguiente, aseveramos que: entre procesos para desarrollar a las personas y la motivación laboral existe relación directa y significativa en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Hipótesis nula

No existe relación directa y significativa entre los procesos para retener a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Hipótesis específica 5

Existe relación directa y significativa entre los procesos para retener a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Tabla 19

Correlación procesos para retener a las personas y la motivación laboral.

			Motivación laboral	Procesos para retener a las personas
Rho de Spearman	Motivación Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,671**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	105	105
	Procesos para retener a las personas	Coeficiente de correlación	,671**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	105	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El valor Rho Spearman arrojó el valor de 0,671; lo que indica que una relación positiva entre las variables presentando además un nivel de correlación moderada. También observamos que el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (alta significancia) por consiguiente, rechazamos la hipótesis nula y se aceptamos la hipótesis específica 5; por consiguiente, aseveramos que: entre procesos para retener a las personas y la motivación laboral existe relación directa y significativa en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Hipótesis Nula

No existe relación directa y significativa entre los procesos para auditar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Hipótesis específica 6

Existe relación directa y significativa entre los procesos para auditar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Tabla 20

Correlación procesos para auditar a las personas y la motivación laboral.

			Motivación laboral	Procesos para auditar a las personas
Rho de Spearman	Motivación Laboral (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,708**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	105	105
	Procesos para auditar a las personas	Coefficiente de correlación	,708**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	105	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El valor Rho Spearman arrojó el valor de 0,708; lo que indica que una relación positiva entre las variables presentando además un nivel de correlación moderada. También observamos que el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (alta significancia) por consiguiente, rechazamos la hipótesis nula y se aceptamos la hipótesis específica 6; por consiguiente, aseveramos que: entre procesos para auditar a las personas y la motivación laboral existe relación directa y significativa en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

IV. Discusión

De nuestros resultados en el análisis descriptivo e inferencial presentamos las siguientes cuestiones respecto a las dimensiones y variables de estudio:

Respecto a la dimensión procesos para integrar personas y la motivación laboral, los resultados encontrados son estadísticamente significativas $p = 0,000 < 0,001$; cuyo valor de Rho de Spearman es 0,662, el valor positivo nos indica que existe una relación directa entre las variables en un nivel moderado, permitiendo sostener que la procesos para integrar personas se relaciona con la motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016, lo cual se corrobora en la parte descriptiva, cuando el 23,8% considera que los procesos para integrar personas se encuentra en un nivel ineficaz, la motivación laboral, además cuando el 56,2% considera que los procesos para integrar personas es medianamente ineficaz, la motivación laboral se considera regular.

Respecto a la dimensión procesos para organizar a las personas y la motivación laboral, los resultados encontrados son estadísticamente significativas $p = 0,000 < 0,001$; cuyo valor de Rho de Spearman es 0,628, el valor positivo nos indica que existe una relación directa entre las variables en un nivel moderado, permitiendo sostener que la procesos para organizar a las personas se relaciona con la motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016, lo cual se corrobora en la parte descriptiva, cuando el 21,9% considera que los procesos para organizar a las personas se encuentra en un nivel ineficaz, la motivación laboral, además cuando el 59,0% considera que los procesos para organizar a las personas es medianamente ineficaz, la motivación laboral se considera regular.

Respecto a la dimensión procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral, los resultados encontrados son estadísticamente significativas $p = 0,000 < 0,001$; cuyo valor de Rho de Spearman es 0,711, el valor positivo nos indica que existe una relación directa entre las variables en un nivel alto, permitiendo sostener que la procesos para recompensar a las personas se relaciona con la motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016, lo cual se corrobora en la parte descriptiva, cuando el 26,7%

considera que los procesos para recompensar a las personas se encuentra en un nivel ineficaz, la motivación laboral, además cuando el 58,1% considera que los procesos para recompensar a las personas medianamente ineficaz, la motivación laboral se considera regular.

Respecto a la dimensión procesos para desarrollar a las personas y la motivación laboral, los resultados encontrados son estadísticamente significativas $p = 0,000 < 0,001$; cuyo valor de Rho de Spearman es 0,711, el valor positivo nos indica que existe una relación directa entre las variables en un nivel alto, permitiendo sostener que los procesos para desarrollar personas se relaciona con la motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016, lo cual se corrobora en la parte descriptiva, cuando el 25,7% considera que los procesos para desarrollar personas se encuentra en un nivel ineficaz, la motivación laboral, además cuando el 59,0% considera que los procesos para desarrollar personas medianamente ineficaz, la motivación laboral se considera regular.

Respecto a la dimensión procesos para retener a las personas y la motivación laboral, los resultados encontrados son estadísticamente significativas $p = 0,000 < 0,001$; cuyo valor de Rho de Spearman es 0,671, el valor positivo nos indica que existe una relación directa entre las variables en un nivel alto, permitiendo sostener que los procesos para retener a las personas se relaciona con la motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016, lo cual se corrobora en la parte descriptiva, cuando el 27,6% considera que los procesos para retener a las personas se encuentra en un nivel ineficaz, la motivación laboral, además cuando el 53,3% considera que los procesos para retener a las personas medianamente ineficaz, la motivación laboral se considera regular.

Respecto a la dimensión procesos para auditar a las personas y la motivación laboral, los resultados encontrados son estadísticamente significativas $p = 0,000 < 0,001$; cuyo valor de Rho de Spearman es 0,708, el valor positivo nos indica que existe una relación directa entre las variables en un nivel alto,

permitiendo sostener que los procesos para auditar a las personas se relaciona con la motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016, lo cual se corrobora en la parte descriptiva, cuando el 24,8% considera que los procesos para auditar a las personas se encuentra en un nivel ineficaz, la motivación laboral, además cuando el 59,0% considera que procesos para auditar a las personas medianamente ineficaz, la motivación laboral se considera regular.

Cuando realizamos el análisis de las variables gestión del talento humano y la motivación laboral, se encontró que son estadísticamente significativas $p = 0,000 < 0,001$; cuyo valor de Rho de Spearman es 0,818, el valor positivo nos indica que existe una relación directa entre variables en un nivel alto permitiendo sostener que el gestión del talento humano y la motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016, lo cual se corrobora en la parte descriptiva, cuando el 28,6% considera que la gestión del talento humano se encuentra en un nivel ineficaz, la motivación laboral, además cuando el 61,9% considera que la gestión del talento humano es medianamente ineficaz, la motivación laboral se considera regular.

Sobre la variable gestión del talento humano tomamos lo manifestados por Ibañez (2011) quien considera que la gestión del talento humano “es el proceso administrativo aplicado al acrecimiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general” esta afirmación corrobora nuestros resultados en cuanto a la asociación que encontramos con la motivación laboral como observamos en nuestros resultados en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016, hay un alto porcentaje que considera que la gestión del talento humano es ineficaz asociada la motivación laboral baja en un 28,6%, así mismo talento humano medianamente eficaz asociada la motivación laboral regular en un 61,9% y esta grado de relación es significativa como los demuestro nuestra prueba de hipótesis, en tal sentido y tomando al autor es importante que la gestión del talento humano busque mecanismos de promoción y

acción en la mejora de la motivación laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima.

Así mismo de acuerdo a nuestros resultados coincidimos por lo manifestado por Reeve, (citado por Alcaraz & Guma, 2001) sobre la motivación laboral como “procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta” (p. 5). Del mismo modo (Robbins, 2004), con un poco más de precisión, la concibe como una serie de “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p. 51) Kinicki y Kreitner, 2003 (citado por Aldape, 2008) introducen la voluntariedad de la motivación cuando la conceptualizan como “procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”. Observamos que esta definición se adecua a nuestros resultados en el sentido de que en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016 la percepción de motivación es baja fuertemente regular, esto quiere decir que el personal administrativo se encuentra en un estado de letargo laboral que se ve muy fuertemente relacionada con la gestión del talento humano.

Al observar nuestros antecedentes no observamos investigaciones que contengan las variables gestión del talento humano y la motivación laboral, sino más bien investigaciones que contiene una de nuestra variable relacionada con otras.

Así tenemos que nuestros resultados guardan similitud con la investigación hecha por Janto, (2014) realizó un estudio titulado, “clima organizacional y motivación laboral en trabajadores del ministerio de agricultura central-Lima, 2014, La investigación es de tipo básica de naturaleza descriptiva correlacional debido a que un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudio. El estudio concluyó que existe relación significativa entre el clima organizacional y la motivación de los trabajadores del ministerio de agricultura y riego-sede central-lima, 2014. Este resultado nos permite afirmar que nuestra investigación tiene conciencia lógica ya que el diseño y tipo de investigación es similar a la nuestra.

Así mismo nuestros resultados guardan similitudes con los resultados encontrados por Nieto y Solórzano, (2014) en su tesis “Relación entre la gestión del talento humano y desarrollo organizacional en el ministerio de transportes y comunicaciones, Lima, 2014” Concluyendo que la gestión del talento humano está relacionada directamente con el desarrollo organizacional en el ministerio de transportes y comunicaciones, Lima, 2014. Asimismo los autores concluyen que existe correlación positiva media, muy cercana a una correlación positiva considerable. Esta investigación reafirma nuestros resultados en el sentido.

También nuestra investigación guarda similitudes respecto a la variable gestión del talento humano con la investigación hecha por Prieto, (2013) en su tesis: “Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal” el objetivo del trabajo fue explicar la importancia del potencial de la gestión del talento humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. El estudio concluyó que el talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. Tomamos esta investigación ya que esta afirma que la gestión del talento humano es singular para cada empresa y su relación con los factores intervinientes en toda institución o empresa en nuestro caso con la motivación laboral en Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016, observando que necesita mejorar los niveles de motivación en la medida que debemos mejorar los niveles de gestión del talento humano tal como indicaron nuestros resultados.

También los resultados encontrados en nuestra investigación guardan similitud en cuanto a la variable motivación laboral con la investigación realizada por Brune (2013) en su tesis “influencia de la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores del Área Comercial de Autoclima S.A de la ciudad de Guayaquil”. En esta investigación se utilizó una metodología basada fundamentalmente en el análisis correlacional, ya que se determinó la relación que existe entre la motivación laboral y su influencia en el desempeño de los

Asesores Comerciales, además es No Experimental. El estudio concluyó que los efectos de las dimensiones de la motivación laboral inducen de manera positiva a los trabajadores, ya que se presentan como indicadores primordiales en cada uno de los procesos de sus actividades diarias como lo es el interés en lograr objetivos, rescatar valores y satisfacer motivos a través de esfuerzos continuos, lo cual es provocado por su individualidad y por consiguiente transmitida a su equipo de trabajo, de esta instancia, se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. Al observar las aseveraciones de esta investigación encontramos similitudes con las nuestra ya en relaciona la motivación laboral y la sinergia en la estructura organizacional, esta relación o influencia es importante en la medida que las personas gestionan su desarrollo como manifiesta Ibáñez (2011, p. 17) “....las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización.....” esa sinergia de esfuerzos provocara niveles de motivación, en nuestra investigación a la luz de los resultados se observa que la asociación es importante y alta , empero se observa también que se necesita mejorar esos niveles ya que se perciben niveles bajos en general en la institución tanto de motivación laboral y de gestión del talento a la luz de las pruebas inferenciales es fuerte la relación entre ellas que se tienen que tomar muy en cuenta en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016.

Como lo demuestran nuestros resultados y realizando el contraste respectivo con autores que refieren al tema o investigaciones similares ya que reiteramos que no encontramos tesis similares, podemos afirmar que nuestra investigación es válida a la luz de sus resultados aceptando todas las hipótesis planteadas.

V. Conclusiones

- Primera:** Con respecto al objetivo general, la presente investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,818, demostró una alta relación entre las variables.
- Segunda:** Con respecto al objetivo 1, la presente investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre los procesos para integrar personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,662, demostró una moderada relación entre las variables.
- Tercera:** Con respecto al objetivo 2, la presente investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre los procesos para organizar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,628, demostró una moderada relación entre las variables.
- Cuarta:** Con respecto al objetivo 3, la presente investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre los procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,711, demostró una alta relación entre las variables.
- Quinta:** Con respecto al objetivo 4, la presente investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre los procesos para desarrollar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016; siendo

que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,711, demostró una alta relación entre las variables.

Sexta: Con respecto al objetivo 5, la presente investigación demuestra que existe relación significativa directa entre los procesos para retener a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,671, demostró una moderada relación entre las variables.

Séptima: Con respecto al objetivo 6, la presente investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre los procesos para auditar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa local N° 04 – Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,708, demostró una alta relación entre las variables.

VI. Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda, a la Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 a través de los órganos de apoyo Área de Administración y Área de Recursos Humanos, fortalecer la gestión del talento humano y motivación laboral en base a los resultados obtenidos en la investigación una mayor eficiencia y eficacia en los servicios prestados por el personal de la entidad.
- Segunda:** Se recomienda a la Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 a través de los órganos de apoyo Área de Administración y Área de Recursos Humanos, gestionar los mecanismos que permiten una correcta convocatoria para la elección del personal competente, idóneo, que cuente con un perfil laboral acorde con la exigencia del puesto, asimismo el cronograma debe ser cumplido en los plazos establecidos.
- Tercera:** Se recomienda a la Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 a través de los órganos de apoyo Área de Administración y Área de Recursos Humanos, clasificar al personal según especialidad; brindar una orientación adecuada cuando se incorporan a las distintas áreas o equipos de trabajo, Indicando las funciones que deben realizar, a fin de lograr los objetivos de la institución.
- Cuarta:** Se recomienda a la Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 a través de los órganos de apoyo Área de Administración y Área de Recursos Humanos, incentivar estímulos psicológicos y económicos reconociendo el mérito al su labor a través de oficios o resoluciones para que el personal se sientan más comprometidos con la entidad.
- Quinta:** Se recomienda a la Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 a través de los órganos de apoyo Área de Administración y Área de Recursos Humanos, brindar capacitación

para potencializar las competencias, capacidades, habilidades y destrezas del personal, según el perfil profesional.

Sexta: Se recomienda a la Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 a través de los órganos de apoyo Área de Administración y Área de Recursos Humanos, fortalecer la relación con el personal, brindándole los factores de higiene, seguridad y calidad de vida, ya que es clave principal para mantener en nuestras filas al personal.

Séptima: Se recomienda a la Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 a través de los órganos de apoyo, Área de Administración y Área de Recursos Humanos establecer, mecanismos de supervisión a través del cual se efectúe el seguimiento y control de las actividades de las personas así como también verifique los resultados para que puedan tomar decisiones oportunas y adecuadas con la finalidad de lograr el éxito de la empresa.

VII. Referencias bibliográficas

- Alcaraz, V., & Guma, E. (2001). *Texto de neurociencias cognitivas*. México: El manual moderno.
- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las competencias del docente*. Barcelona: Libros en red.
- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Brune, R. (2013). *La influencia de la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores del área comercial de autoclima S.A. de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6269/1/TESIS%20 FINAL. doc
- Canales.Francisca, Alvarado, E., & Pineda, E. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Limusa S.A.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación cinetífica* (Cuarta ed.). Lima: San Marcos.
- Castillo, J. (2012). http://ww.unitexto.net/gestion_talento_humano.html.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Lima: Ecoediciones.
- Dale, S. (2007). *Teorías del aprendizaje*. México: Pearson.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2010). *Relaciones humanas* (Tercera ed.). México: Thomson.
- Drucker, P. (2010). *Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad*. Barcelona: Norma.
- Enríquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México*. Obtenido de

<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/381/1/TESIS%20FINAL520paty%20definitiva.pdf>

- Espinoza, L., & Menacho, E. (2013). *La Motivación Laboral y su relación con el Clima Organizacional en la Municipalidad de Independencia*. Lima. 2013. Lima.
- García, V. (2012). *La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Goleman, D. (2005). *Inteligencia emocional* (10 ed.). New York: Bantam.
- Guerrero, A. (2014). *Gestión del talento Humano basado en competencias*. Obtenido de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1965/1/RI000769.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. edición ed.). México: MC Graw will Education.
- Hitt, M., Steward, J., & Porter, L. (2011). *Administración* (décima ed.). Juárez, México: Pearson educación.
- Hoare, S., & Leigh, A. (2014). *Administración del talento*. México: Trillas.
- Huamán, J., & Sánchez, S. (2014). *Investigación y desarrollo (I+D) y gestión de talento humano, Unidad coordinadora del programa de Ciencia y Tecnología-PCM 2014*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima.
- Ibañez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa* (Primera ed.). Lima, Perú: San Marcos.
- Janto, C. (2014). *Clima Organizacional y Motivación Laboral en Trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego - Sede Central - Lima, 2014*. Lima.
- Juanes, C. (2014). *La Motivación Laboral*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/la-motivacion-laboral.html>
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento: técnicas y métodos*. México: Interamericana/McGraw-Hill.

- Lévy-Leboyer, C. (2003). *La motivación en la empresa*. España: Gestion 2000.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de Gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabi*. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS-SUR%20MANABI.pdf
- Marcos, C. (2015). *Clima Laboral y su Influencia en la Motivacion en los Trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables*. Lima 2014. Lima.
- Martínez, L. (2006). *óGestión del cambio y la innovación en la empresa, un modelo para la innovación empresarial*. Barcelona: Ideas propias.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid, España: Díaz de Santos,S.A.
- Nieto, G., & Solórzano, E. (2014). *Relacion entre la Gestion del Talento Humano Y Desarrollo Organizacional en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Lima, 2014*. Lima.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Quispitupac, C., & Mateo, S. (2014). *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestion del talento para líderes*. Obtenido de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/338163/1/tesis+quispitupac+-+mateo.pdf>
- Robinnis, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (1996). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). Lima: Mantaro.

Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica* (Quinta ed.). México: Limusa.

Apéndices

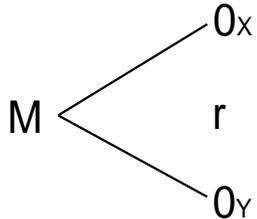
Apéndice 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: GESTION DEL TALENTO HUMANO Y MOTIVACION LABORAL SEGÚN PERSONAL DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL N° 04 – LIMA, 2016

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Dimensiones e indicadores				
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?</p> <p>Problemas específicos ¿Qué relación existe entre los procesos para integrar personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre los procesos para organizar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre los procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre los procesos para desarrollar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre los procesos para auditar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016</p> <p>Objetivos específicos Determinar la relación que existe entre los procesos para integrar personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016</p> <p>Determinar la relación que existe entre los procesos para organizar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016</p> <p>Determinar la relación que existe entre los procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016</p> <p>Determinar la relación que existe entre los procesos para desarrollar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016</p>	<p>Hipótesis general Existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016</p> <p>Hipótesis específicas Existe relación directa y significativa entre los procesos para integrar personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016</p> <p>Existe relación directa y significativa entre los procesos para organizar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016</p> <p>Existe relación directa y significativa entre los procesos para recompensar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016</p> <p>Existe relación directa y significativa entre los procesos para desarrollar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016</p>	Variable: Gestión del talento Humano				
			Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala de medición	Niveles rangos y
			Procesos para integrar personas	Convocatoria	1, 2	Escala Likert Índices: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A Veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Eficaz 132 – 180 Medianamente eficaz 84 – 131 Ineficaz 36 – 83
				Perfil laboral	3, 4		
				Cronograma	5, 6		
			Procesos para organizar a las personas	Especialidad	7, 8		
				Funciones	9, 10		
				Designación de área	11, 12		
			Procesos para recompensar a las personas	Estimulo psicológico	13, 14		
				Estímulo económico	15, 16		
				Reconocimiento y merito	17, 18		
			Procesos para desarrollar a las personas	Capacitación	19, 20		
				Perfil de habilidades	21, 22		
				Relaciones	23, 24		
Procesos para retener a las personas	Ambiente laboral	25, 26					
	Ambiente social	27, 28					
	Ambiente personal	29, 30					
Procesos para auditar a las personas	Monitoreo	31, 32					
	Acompañamiento	33, 34					
	Evaluación	35, 36					
Variable: Motivación laboral							

<p>procesos para retener a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre los procesos para auditar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre los procesos para retener a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016</p> <p>Determinar la relación que existe entre los procesos para auditar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016</p>	<p>Existe relación directa y significativa entre los procesos para retener a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016</p> <p>Existe relación directa y significativa entre los procesos para auditar a las personas y la motivación laboral según personal de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Lima, 2016</p>	Dimensiones	Indicadores	Ítems encuesta	Escala de medición	Niveles y rangos
			Necesidad de sentirse valorado	Confianza del trabajo	1, 2, 3	<p>Escala Likert</p> <p>Índices:</p> <p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. A Veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>	<p>Alta 110 – 150</p> <p>Regular 70 – 109</p> <p>Baja 30 – 69</p>
				Grado de responsabilidad	4, 5, 6		
			Necesidad de sentirse participe	Solicitud de opinión	7, 8, 9		
				Encargo de equipo	10, 11, 12		
			Necesidad de sentirse desarrollado	Convocatoria a reuniones	13, 14, 15,16,17		
				Designación de responsabilidad	18, 19, 20,21,22		
			Necesidad de sentirse inspirado	Facilidades de innovación	23,24,25, 26		
Facilidad de emprendimiento	27,28,29, 30						

Tipo y diseño	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística de análisis
<p>Tipo de investigación De acuerdo con Carrasco (2009) es investigación básica en la medida que solo se busca el contraste de la teoría y a través de una prueba de hipótesis se busca la reafirmación o crecimiento del conocimiento.</p> <p>Diseño de investigación El estudio corresponde al diseño: No experimental, Transversal y de alcance Correlacional.</p> <p>Para este estudio entonces empleamos el siguiente esquema.</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph LR M --- Ox M --- r M --- Oy </pre> </div> <p>Dónde: m: unidades de análisis o muestra de estudios. 01: Observación de la variable Gestión del talento humano 02: Observación a la variable Motivación laboral r. Coeficiente de correlación</p>	<p>Población La población de estudio estará constituida por personal de la UGEL N° 04, conformada por 144 empleados administrativos en total; de los cuales 03 son funcionarios, 63 son profesionales, 56 son técnicos y 22 son auxiliares (oficina de personal de la UGEL N° 04-CAP, 2016)</p> <p>Muestra Para calcular la muestra se hace uso de la siguiente formula:</p> $n = \frac{(Z^2 p^*qN)}{(e^2 (N-1) + Z^2 p^*q)}$ <p>Dónde: n = Tamaño de la muestra z = Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de (1 - α) p = Proporción de una de las variables importantes del estudio (obtenido de los antecedentes o encuesta piloto, caso contrario asignarle 0.5) q = 1 - p (complemento de p) N = Tamaño de la población e = Error de tolerancia Con los siguientes valores obtener el Tamaño de muestra: N = 144 α = 0.05 e = 0.05 n = ? P = 0.50 z = 1.96 q = 1-0.5 = 0.5</p> $n = \frac{3.84 * 0.5 * 0.5 * 144}{0.052(144-1) + 1.962 * 0.5 * 0.5} = 138.29$ <p style="text-align: center;">n = 105</p> <p>Por lo tanto la muestra está constituida por 105 trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04</p> <p>Enfoque de la Investigación : cuantitativo</p>	<p>Técnica Por el enfoque de investigación, se utilizara la técnica de la Encuesta con la finalidad de recolectar datos primarios mediante la aplicación de los instrumentos. Al respecto, (Canales, Alvarado, & Pineda, 2008) mencionó que la encuesta, "consiste en tener información acerca de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.</p> <p>Instrumentos Los instrumentos de medición que se usaran serán: las escalas de valoración de Likert en los cuestionarios. El cuestionario tiene como objetivo recopilar datos para determinar, la relación de la gestión del talento humano y la motivación laboral.</p>	<p>Estadística descriptiva El análisis se realiza de datos cualitativos ordinal ya que se recolecto mediante una escala de opinión, por ello se expondrá en tablas y figuras de frecuencias descriptivas es decir frecuencia absoluta (Cantidad) y frecuencia relativa (Porcentaje)</p> <p>Estadística inferencial Por tratarse de una variable ordinal, se aplicara una prueba No Paramétrica que en este caso se trata del coeficiente de correlación Rho Spearman. La prueba de correlación se determina mediante el coeficiente de correlación de rho de Spearman. Ávila (2012) " el coeficiente de correlación por rangos (ρ) es una medida de asociación de dos variables expresadas El estadístico ρ viene dado por la expresión:</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$ <p>Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas, esto a razón del objetivo e hipótesis de investigación que busca determinar la relación entre dos variables.</p> <p>Nivel de significación Si es menor del valor 0.05 se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).</p>

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO


UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

 fb/ucv.peru
 @ucv_peru
 #saliradelante
 ucv.edu.pe

Escuela de Postgrado
"Año de la Consolidación del Max de Grau"

Lima, 12 de octubre de 2016

Carta P. 905 – 2016 EPG – UCV L

Señor(a)
MEDALITH GRACIELA GARCÍA PARDO
DIRECTORA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 04

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **JERZY SANDRO SOTO SALAZAR** identificado(a) con DNI N.° **40819520** y código de matrícula N.° **6000151511**; estudiante del Programa de **Maestría en Gestión Pública** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y MOTIVACIÓN LABORAL SEGÚN PERSONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 04- LIMA - 2016"

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Venturo Orbegoso
 Director de la Escuela de Postgrado - Filial Lima

LIMA NOROCCUM Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
 LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
 ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184
 CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.



PERÚ

Ministerio
de EducaciónDirección Regional de Educación
de Lima MetropolitanaUnidad de Gestión
Educativa Local N° 04

"Año de la consolidación del Mar de Grau"
"Decenio de las personas con discapacidad en el Perú 2007- 2016".

CONSTANCIA

La Directora de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Santa Rosa y Ancón, otorga la presente:

HACE CONSTAR:

Que el Sr. **JERZY SANDRO SOTO SALAZAR**, identificado con D.N.I. No 40819520, estudiante de la Universidad "Cesar Vallejo" del Programa de Maestría en Gestión Pública con código de referencia No 6000151511; ha aplicado sus encuestas sobre "**GESTION DEL TALENTO HUMANO Y MOTIVACION LABORAL SEGÚN PERSONAL DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL N° 04 - LIMA - 2016**"; desde el 17 al 27 de Octubre del presente.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado, para los fines que estime conveniente realizar.

Comas, 19 de diciembre del 2016.

Atentamente.



GRACIELA GARCIA PARDO
Directora del Programa Sectorial II
Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 -Comas

Apéndice 3

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Gestión del talento humano – motivación laboral

Estimado colaborador:

El presente documento tiene por finalidad recolectar datos de su opinión respecto a la forma como se realiza la gestión del talento humano y cuál es la disposición y/o motivación laboral en la UGEL 04.

En este documento no existe respuestas correctas o incorrectas, por ello se te solicita responder todos los ítems, del mismo modo se indica que es totalmente anónimo razón por la cual no debes poner tu nombre ni algún dato que te identifique.

INSTRUCCIONES:

Marque con una (X) la alternativa que consideras correcta

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

BLOQUE I: GESTION DEL TALENTO HUMANO

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: PROCESOS PARA INTEGRAR PERSONAS						
1	Considera usted que el área de recursos humanos pública la convocatoria de personal en diversos medios					
2	Considera usted que la convocatoria es publica clara y explícita relacionado al puesto laboral					
3	Considera usted que la convocatoria establece con precisión el perfil del personal requerido					
4	Considera usted que el Termino de Referencia (TDR) indica con claridad los indicadores del perfil laboral					
5	Considera usted que el Termino de Referencia (TDR) explica la secuencia de tiempos de captación del recurso humano					
6	Considera usted que los procesos son cumplidos de manera ordenada y justo a tiempo					
DIMENSIÓN 2: PROCESOS PARA ORGANIZAR A LAS PERSONAS						
7	Considera usted que el Área de Recursos Humanos clasifica a las personas según especialidad					
8	Considera usted que el área de Recursos Humanos prioriza la capacidad y la especialidad					
9	Considera usted que la designación de funciones se realiza en base al nivel y perfil laboral					
10	Considera usted que las funciones se realizan en base a la responsabilidad requerida					
11	Considera usted que las personas son designadas en las áreas de gestión según su perfil					
12	Considera usted que las personas son desplazadas según su perfil y desarrollo personal					
DIMENSIÓN 3: PROCESOS PARA RECOMPESAR A LAS PERSONAS						

13	Considera usted que se valora la capacidad personal resaltando sus habilidades técnicas					
14	Considera usted que se fomenta un clima de desarrollo intrínseco del personal					
15	Considera usted que se fomenta un valor económico como valor agregado al esfuerzo laboral					
16	Considera usted que existe un plus económico por resultados óptimos en función a objetivos					
17	Considera usted que se realiza reconocimiento mediante oficio, resolución de buen desempeño					
18	Considera usted que se establece las características de mérito laboral de manera equitativa					
DIMENSIÓN 4: PROCESOS PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS						
19	Considera usted que el área fomenta la capacitación continua del personal en manejo técnico					
20	Considera usted que se desarrollan cursos de actualización y optimización laboral					
21	Considera usted que se realizan capacitaciones para potenciar el perfil del trabajador					
22	Considera usted que se realizan procesos de mejoramiento continuo en la actividad específica					
23	Considera usted que se desarrolla las habilidades sociales como medio del trabajo cooperativo					
24	Considera usted que se desarrolla las habilidades asertivas para mejorar la comunicación					
DIMENSIÓN 5: PROCESOS PARA RETENER A LAS PERSONAS						
25	Considera usted que existe un ambiente adecuado como para filiar al trabajador competente					
26	Considera usted que existe estímulo y reconocimiento de progresar en base a sus habilidades					
27	Considera usted que se fomenta el intercambio de percepciones para mejorar el trabajo					
28	Considera usted que existe concordancia, respeto por el trabajo grupal en objetivos claros					
29	Considera usted que existe posibilidad de desarrollo personal que amerite tranquilidad laboral					
30	Considera usted que existe condiciones para desarrollar y mejorar individualmente en el área laboral					
DIMENSIÓN 6: PROCESOS PARA AUDITAR A LAS PERSONAS						
31	Considera usted que existe un proceso de monitoreo permanente sobre funciones laborales					
32	Considera usted que el monitoreo se realiza con el propósito de alcanzar resultados adecuados					
33	Considera usted que existe un acompañamiento para potenciar las funciones en el área y trabajo					
34	Considera usted que existe un acompañamiento para corregir las distintas condiciones laborales					
35	Considera usted que existe un proceso de evaluación del desempeño mediante gestión por resultados					
36	Considera usted que la evaluación permite la toma de decisiones en la renovación de funciones					

BLOQUE II: MOTIVACION LABORAL

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1: NECESIDAD DE SENTIRSE VALORADO					
1	Considera usted que reconocen el esfuerzo personal					
2	Considera usted que los funcionarios reconocen la calidad de trabajo					
3	Considera usted que los funcionarios reconocen la calidad de persona					
4	Considera usted que su responsabilidad laboral es valorado en general					
5	Considera usted que es evaluado(a) equitativamente la responsabilidad					
6	Considera usted que es reconocido los logros personales y grupales					
	DIMENSIÓN 2: NECESIDAD DE SERTIRSE PARTICIPE					
7	Considera usted que es parte de la discusión de mejora laboral					
8	Considera usted que es solicitado por sus ideas de concertación y asertividad laboral					
9	Considera usted que es tomado en cuenta para la planificación general del trabajo					
10	Considera usted que es reconocido para liderar equipos de trabajo en comisiones					
11	Considera usted que es tomado en cuenta para los procesos de evaluación de logro					
12	Considera usted que se respeta su opinión y es tomado en cuenta para la toma de decisiones laborales					
	DIMENSIÓN 3: NECESIDAD DE SENTIRSE DESARROLLADO					
13	Considera usted que es invitado a las diversas reuniones laborales					
14	Considera usted que le permiten aportar ideas de mejoramiento en las reuniones de trabajo					
15	Considera usted que su participación es importante para el área de trabajo					
16	Considera usted que el personal debería participar en reuniones de coordinación mensualmente.					
17	Considera usted que es considerado como parte elemental del logro de objetivos laborales					
18	Considera usted que es consultado para la toma de decisiones en el trabajo					
19	Considera usted que se coordina con usted para el mejoramiento de sus funciones					
20	Considera usted que la participación de los trabajadores es necesario para la mejorar de la atención.					
21	Considera usted que es designado para asumir funciones como líder de un equipo de trabajo					
22	Considera usted que los trabajadores necesitan actualizaciones y capacitaciones periódicas para mejorar los niveles de servicio que se ofrece.					
	DIMENSIÓN 4: NECESIDAD DE SENTIRSE INSPIRADO					
23	Considera usted que la función que cumple le permite realizar innovaciones de mejora laboral					
24	Considera usted que cuenta con el apoyo de los funcionarios para innovar en el área de trabajo					
25	Considera usted que se valora las innovaciones en función al trabajo que realiza					
26	Considera usted que le permiten tomar iniciativas para el trabajo general					
27	Considera usted que cuenta con apoyo para iniciar el trabajo específico					
28	Considera usted que reconocen su emprendimiento hacia el logro de objetivos laborales del área					
29	Considera usted que los funcionarios hacen que los trabajadores sean motivados en la labor que desempeñan					
30	Considera usted que las funciones que realiza debería motivarlo(a)					

Muchas gracias por su colaboración

Apéndice 4

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: PROCESOS PARA INTEGRAR PERSONAS								
1	Considera usted que el área de recursos humanos publica la convocatoria de personal en diversos medios	✓		✓		✓		
2	Considera usted que la convocatoria es publica clara y explicita relacionado al puesto laboral	✓		✓		✓		
3	Considera usted que la convocatoria establece con precisión el perfil del personal requerido	✓		✓		✓		
4	Considera usted que el Termino de Referencia (TDR) indica con claridad los indicadores del perfil laboral	✓		✓		✓		
5	Considera usted que el Termino de Referencia (TDR) explica la secuencia de tiempos de captación del recurso humano	✓		✓		✓		
6	Considera usted que los procesos son cumplidos de manera ordenada y justo a tiempo	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: PROCESOS PARA ORGANIZAR A LAS PERSONAS								
7	Considera usted que el Área de Recursos Humanos clasifica a las personas según especialidad	✓		✓		✓		
8	Considera usted que el área de Recursos Humanos prioriza la capacidad y la especialidad	✓		✓		✓		
9	Considera usted que la designación de funciones se realiza en base al nivel y perfil laboral	✓		✓		✓		
10	Considera usted que las funciones se realizan en base a la responsabilidad requerida	✓		✓		✓		
11	Considera usted que las personas son designadas en las áreas de gestión según su perfil	✓		✓		✓		
12	Considera usted que las personas son desplazadas según su perfil y desarrollo personal	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: PROCESOS PARA RECOMPESAR A LAS PERSONAS								
13	Considera usted que se valora la capacidad personal resaltando sus habilidades técnicas	✓		✓		✓		
14	Considera usted que se fomenta un clima de desarrollo intrínseco del personal	✓		✓		✓		
15	Considera usted que se fomenta un valor económico como valor agregado al esfuerzo laboral	✓		✓		✓		
16	Considera usted que existe un plus económico por resultados óptimos en función a objetivos	✓		✓		✓		
17	Considera usted que se realiza reconocimiento mediante oficio, resolución de buen desempeño	✓		✓		✓		
18	Considera usted que se establece las características de mérito laboral de manera equitativa	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: PROCESOS PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS								
19	Considera usted que el área fomenta la capacitación continua del personal en manejo técnico	✓		✓		✓		
20	Considera usted que se desarrollan cursos de actualización y optimización laboral	✓		✓		✓		
21	Considera usted que se realizan capacitaciones para potenciar el perfil del trabajador	✓		✓		✓		

22	Considera usted que se realizan procesos de mejoramiento continuo en la actividad específica	/		/		/	
23	Considera usted que se desarrolla las habilidades sociales como medio del trabajo cooperativo	/		/		/	
24	Considera usted que se desarrolla las habilidades asertivas para mejorar la comunicación	/		/		/	
DIMENSIÓN 5: PROCESOS PARA RETENER A LAS PERSONAS		SI	No	SI	No	SI	No
25	Considera usted que existe un ambiente adecuado como para filiar al trabajador competente	/		/		/	
26	Considera usted que existe estímulo y reconocimiento de progresar en base a sus habilidades	/		/		/	
27	Considera usted que se fomenta el intercambio de percepciones para mejorar el trabajo	/		/		/	
28	Considera usted que existe concordancia, respeto por el trabajo grupal en objetivos claros	/		/		/	
29	Considera usted que existe posibilidad de desarrollo personal que amerite tranquilidad laboral	/		/		/	
30	Considera usted que existe condiciones para desarrollar y mejorar individualmente en el área laboral	/		/		/	
DIMENSIÓN 6: PROCESOS PARA AUDITAR A LAS PERSONAS		SI	No	SI	No	SI	No
31	Considera usted que existe un proceso de monitoreo permanente sobre funciones laborales	/		/		/	
32	Considera usted que el monitoreo se realiza con el propósito de alcanzar resultados adecuados	/		/		/	
33	Considera usted que existe un acompañamiento para potenciar las funciones en el área y trabajo	/		/		/	
34	Considera usted que existe un acompañamiento para corregir las distintas condiciones laborales	/		/		/	
35	Considera usted que existe un proceso de evaluación del desempeño mediante gestión por resultados	/		/		/	
36	Considera usted que la evaluación permite la toma de decisiones en la renovación de funciones	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): MAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: NUÑEZ UNDUEROS JESUS DNI: 07876624

Especialidad del validador: Magister en Docencia Universitaria - ABOGADO

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

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

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


Mg. Jesús Núñez Undueros
.....de Investigación.....

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MOTIVACIÓN LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: NECESIDAD DE SENTIRSE VALORADO							
1	Considera usted que reconocen el esfuerzo personal	✓		✓		✓		
2	Considera usted que los funcionarios reconocen la calidad de trabajo	✓		✓		✓		
3	Considera usted que los funcionarios reconocen la calidad de persona	✓		✓		✓		
4	Considera usted que su responsabilidad laboral es valorado en general	✓		✓		✓		
5	Considera usted que es evaluado(a) equitativamente la responsabilidad	✓		✓		✓		
6	Considera usted que es reconocido los logros personales y grupales	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: NECESIDAD DE SERTIRSE PARTICIPE	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Considera usted que es parte de la discusión de mejora laboral	✓		✓		✓		
8	Considera usted que es solicitado por sus ideas de concertación y asertividad laboral	✓		✓		✓		
9	Considera usted que es tomado en cuenta para la planificación general del trabajo	✓		✓		✓		
10	Considera usted que es reconocido para liderar equipos de trabajo en comisiones	✓		✓		✓		
11	Considera usted que es tomado en cuenta para los procesos de evaluación de logro	✓		✓		✓		
12	Considera usted que se respeta su opinión y es tomado en cuenta para la toma de decisiones laborales	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: NECESIDAD DE SENTIRSE DESARROLLADO	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Considera usted que es invitado a las diversas reuniones laborales	✓		✓		✓		
14	Considera usted que le permiten aportar ideas de mejoramiento en las reuniones de trabajo	✓		✓		✓		
15	Considera usted que su participación es importante para el área de trabajo	✓		✓		✓		
16	Considera usted que el personal debería participar en reuniones de coordinación mensualmente.	✓		✓		✓		
17	Considera usted que es considerado como parte elemental del logro de objetivos laborales	✓		✓		✓		
18	Considera usted que es consultado para la toma de decisiones en el trabajo	✓		✓		✓		
19	Considera usted que se coordina con usted para el mejoramiento de sus funciones	✓		✓		✓		
20	Considera usted que la participación de los trabajadores es necesario para la mejorar de la atención.	✓		✓		✓		
21	Considera usted que es designado para asumir funciones como líder de un equipo de trabajo	✓		✓		✓		
22	Considera usted que los trabajadores necesitan actualizaciones y capacitaciones periódicas para mejorar los niveles de servicio que se ofrece.	✓		✓		✓		

Apéndice 5

BASE DE DATOS

N°	GESTION DEL TALENTO HUMANO																																				SUMA						
	Los procesos para integrar personas							Los procesos para organizar a las personas							Los procesos para recompensar a las personas							Los Procesos para desarrollar personas							Los Procesos para retener a las personas							Procesos para auditar a las personas							
	1	2	3	4	5	6	X	7	8	9	10	11	12	X	13	14	15	16	17	18	X	19	20	21	22	23	24	X	25	26	27	28	29	30	X	31		32	33	34	35	36	X
1	1	1	1	1	1	2	7	1	2	1	2	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	2	1	1	7	1	1	2	2	1	1	8	1	1	1	1	1	1	06	42
2	1	1	1	2	1	3	9	2	2	2	2	1	1	10	3	1	1	1	2	2	10	2	1	1	1	3	2	10	2	2	1	2	3	1	11	1	1	2	3	1	3	11	61
3	2	2	2	1	2	1	10	3	3	2	2	1	1	12	2	4	1	1	1	1	10	2	2	3	2	2	2	13	1	1	1	2	2	2	9	1	2	2	1	2	3	11	65
4	1	2	1	2	1	1	8	1	2	2	1	1	1	8	1	1	1	2	2	1	8	1	1	2	2	1	2	9	1	1	2	1	2	1	8	1	2	2	1	1	1	08	49
5	2	1	2	1	1	1	8	1	1	2	2	1	1	8	2	2	1	1	1	1	8	2	1	1	1	1	2	8	1	1	1	2	2	2	9	1	1	1	1	1	2	07	48
6	1	2	1	2	2	1	9	2	1	2	3	1	1	10	1	1	2	1	3	1	9	3	1	1	2	2	2	11	2	2	2	1	2	1	10	1	2	1	2	1	2	09	58
7	1	1	3	1	1	1	8	1	3	3	2	2	3	14	3	1	3	1	1	3	12	1	3	1	2	1	3	11	1	2	1	2	2	1	9	3	2	3	3	3	3	17	71
8	4	2	3	2	2	3	16	2	2	2	1	3	2	12	3	3	1	1	2	2	12	3	4	4	3	3	4	21	2	2	2	2	3	2	13	2	2	3	2	2	3	14	88
9	5	4	4	4	3	5	25	3	3	4	4	4	2	20	2	3	1	1	1	3	11	5	3	2	3	3	2	18	2	1	2	3	4	4	16	3	3	3	3	3	3	18	108
10	1	3	3	2	2	2	13	3	4	2	2	2	2	15	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	2	2	16	1	3	3	3	3	1	14	1	3	1	3	2	2	12	87
11	4	3	4	3	2	4	20	3	3	3	2	3	2	16	3	3	2	2	2	2	14	2	2	3	3	2	3	15	2	2	2	3	3	3	15	3	3	3	4	4	4	21	101
12	2	2	2	3	3	2	14	2	2	3	2	3	2	14	2	2	2	2	1	1	10	3	2	2	3	2	2	14	1	2	1	2	2	3	11	1	3	3	2	2	3	14	77
13	2	3	3	2	2	3	15	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	2	2	2	1	1	1	9	2	2	1	1	1	1	8	1	1	2	2	1	1	08	52
14	4	3	3	3	3	3	19	2	3	3	2	3	2	15	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	3	2	3	16	2	2	2	2	2	3	13	3	3	2	2	2	3	15	90
15	2	2	1	2	2	2	11	2	2	2	1	2	2	11	2	2	2	1	2	2	11	2	2	2	1	2	1	10	1	1	2	2	2	3	11	3	3	2	1	1	2	12	66
16	2	1	1	2	2	2	10	1	1	2	2	2	1	9	1	1	1	1	2	1	7	2	2	2	3	2	2	13	1	1	2	2	1	1	8	2	2	2	1	1	2	10	57
17	2	2	2	1	2	3	12	2	2	2	1	2	1	10	2	2	1	2	2	2	11	2	2	2	2	2	1	11	2	2	1	3	1	1	10	2	2	2	3	2	1	12	66
18	1	2	2	2	2	2	11	3	2	1	2	1	2	11	3	2	3	3	2	2	15	3	2	3	2	2	2	14	3	2	2	1	2	3	13	3	2	3	1	3	3	15	79
19	3	2	2	2	2	3	14	2	2	2	1	2	2	11	2	1	2	1	2	2	10	2	2	2	3	2	13	2	2	1	2	3	2	12	3	2	2	2	2	2	13	73	
20	3	1	3	3	2	2	14	2	3	3	3	2	2	15	2	3	3	1	2	2	13	2	3	3	2	2	3	15	3	2	2	2	2	4	15	4	1	3	2	2	2	14	86
21	1	1	2	3	2	1	10	2	2	2	2	1	1	10	1	1	2	2	2	1	9	3	1	2	1	1	1	9	2	1	2	2	1	1	9	1	1	1	1	1	4	09	56

22	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	1	2	2	12	3	3	3	2	2	2	15	2	2	1	2	1	2	10	1	1	2	2	2	2	10	82
23	2	2	2	3	4	3	16	4	3	2	3	3	3	18	2	3	2	3	3	5	18	3	3	3	2	3	2	16	5	1	2	1	2	5	16	5	3	2	3	2	3	18	102
24	1	1	2	1	4	4	13	3	3	2	2	3	2	15	2	2	3	3	1	3	14	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	3	2	2	13	3	3	2	2	2	2	14	81
25	2	3	2	2	2	4	15	2	3	2	3	2	5	17	5	2	4	2	2	3	18	2	3	3	3	3	3	17	3	3	2	2	2	3	15	3	2	2	3	2	2	14	96
26	2	5	2	4	2	4	19	3	3	2	3	5	2	18	2	3	2	2	2	3	14	3	3	2	3	3	4	18	4	2	3	3	4	2	18	4	4	4	4	4	4	24	111
27	4	3	3	2	3	3	18	2	2	3	2	2	2	13	2	4	2	3	3	3	17	2	3	3	3	3	3	17	4	3	3	3	3	3	19	3	3	2	3	3	3	17	101
28	3	3	2	2	2	2	14	3	2	2	4	2	2	15	4	2	2	2	2	3	15	2	2	4	2	2	3	15	2	2	2	1	2	4	13	2	4	2	2	1	2	13	85
29	2	2	3	2	1	2	12	1	1	1	2	2	1	8	1	2	1	1	2	1	8	2	1	1	2	1	1	8	1	2	1	2	1	1	8	1	2	2	2	1	1	09	53
30	1	1	2	1	2	1	8	2	1	1	2	1	1	8	1	2	1	1	1	1	7	2	2	1	2	1	2	10	2	1	1	1	1	1	7	1	2	1	2	1	1	08	48
31	2	1	1	2	1	2	9	3	2	1	2	1	2	11	2	2	2	2	1	2	11	1	2	1	1	2	2	9	2	2	1	1	1	2	9	2	2	2	2	1	1	10	59
32	3	2	2	3	3	2	15	2	2	2	3	3	3	15	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	1	3	16	3	3	2	3	3	3	17	4	3	2	2	2	2	15	95
33	2	2	3	1	1	1	10	1	2	2	1	1	2	9	2	1	1	1	1	1	7	2	2	1	1	1	1	8	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	2	08	49
34	2	1	2	1	2	5	13	2	2	2	2	4	3	15	2	2	2	1	2	3	12	1	2	2	2	2	1	10	2	1	3	2	2	2	12	2	4	1	3	1	2	13	75
35	4	1	2	3	2	3	15	3	2	3	2	3	4	17	3	3	3	2	3	3	17	4	1	2	2	3	3	15	3	3	2	3	2	3	16	2	3	1	3	3	3	15	95
36	3	2	4	2	1	4	16	5	1	4	1	2	4	17	1	5	3	1	4	2	16	3	5	1	3	1	4	17	1	4	1	4	1	5	16	5	1	4	2	4	1	17	99
37	2	2	3	3	3	3	16	1	1	1	1	1	1	6	2	1	3	3	3	3	15	3	3	2	3	3	3	17	4	4	4	3	3	3	21	3	3	2	2	2	2	14	89
38	5	3	3	4	3	3	21	3	3	3	4	3	4	20	4	3	3	4	3	4	21	3	3	4	3	4	4	21	3	3	5	3	4	4	22	5	3	3	3	4	4	22	127
39	5	3	3	5	3	5	24	4	3	5	3	5	4	24	4	4	4	4	3	4	23	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	3	5	3	23	3	3	5	3	5	4	23	140
40	2	1	1	1	1	1	7	1	2	1	1	2	2	9	1	2	2	1	1	1	8	1	1	1	1	2	2	8	1	1	1	1	2	1	7	1	1	1	1	1	1	06	45
41	3	2	3	2	3	3	16	2	3	3	2	3	2	15	3	2	2	3	2	3	15	2	3	2	3	3	3	16	3	3	2	3	3	3	17	3	2	3	3	3	3	17	96
42	3	2	2	2	3	3	15	2	3	2	2	3	2	14	3	3	2	3	2	2	15	2	3	2	3	2	3	15	3	2	2	2	2	3	14	3	2	3	3	2	2	15	88
43	3	2	3	4	3	3	18	2	3	3	2	3	2	15	3	3	3	3	4	3	19	4	3	3	3	3	3	19	4	5	4	3	3	3	22	3	2	3	3	3	3	17	110
44	3	2	3	2	2	2	14	3	3	3	2	4	2	17	2	2	2	2	2	3	13	2	2	2	2	3	2	13	2	2	2	1	2	11	3	2	1	2	2	4	14	82	
45	3	2	3	2	3	3	16	2	3	4	2	2	2	15	4	2	2	3	2	3	16	4	3	3	3	4	5	22	2	3	2	2	2	3	14	3	2	2	1	2	2	12	95
46	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	4	19	4	3	3	3	3	3	19	3	2	2	2	3	2	14	4	3	2	2	2	2	15	3	2	2	2	3	2	14	98
47	1	1	1	2	2	2	9	2	2	1	2	1	2	10	1	2	2	2	1	2	10	3	2	2	1	2	2	12	2	2	3	1	2	2	12	2	1	2	3	2	2	12	65
48	1	2	1	1	3	3	11	2	1	3	2	3	2	13	3	3	2	3	2	2	15	2	2	3	3	2	2	14	2	2	3	2	1	2	12	2	2	3	3	2	3	15	80
49	3	2	2	2	3	3	15	2	3	2	2	3	2	14	2	3	2	3	2	3	15	4	3	2	2	2	2	15	2	2	3	2	2	3	14	3	2	2	3	2	3	15	88

50	2	4	2	4	2	3	17	2	3	2	4	3	2	16	3	2	2	2	4	3	16	4	2	2	2	4	3	17	4	3	3	2	2	3	17	3	4	2	3	2	3	17	100
51	3	3	2	5	3	5	21	5	4	3	2	3	3	20	5	3	2	3	4	4	21	3	3	3	3	2	4	18	5	3	2	3	4	3	20	4	3	2	3	3	3	18	118
52	2	2	2	2	2	1	11	2	3	1	2	2	3	13	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	3	2	13	2	3	2	2	2	2	13	2	3	2	3	2	3	15	77
53	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	2	2	4	15	2	3	2	3	1	3	14	2	3	2	1	3	2	13	2	2	2	3	3	2	14	2	2	2	3	2	2	13	82
54	2	3	2	2	2	2	13	2	2	3	2	2	2	13	3	2	1	2	2	3	13	3	2	2	3	2	3	15	2	3	2	2	3	2	14	2	2	2	3	2	3	14	82
55	2	2	2	2	2	3	13	2	2	2	2	3	2	13	2	2	2	2	3	3	14	2	2	2	2	3	2	13	2	3	3	3	3	3	17	2	2	2	2	3	2	13	83
56	3	2	3	2	3	3	16	2	3	3	2	2	2	14	2	3	2	3	2	2	14	4	3	3	2	3	3	18	3	3	4	3	3	3	19	3	2	3	2	3	3	16	97
57	2	2	3	2	2	3	14	2	2	3	2	1	2	12	2	2	3	2	2	1	12	2	1	2	3	2	2	12	1	2	1	2	3	2	11	2	1	3	1	2	2	11	72
58	3	2	3	1	3	1	13	2	3	3	2	3	2	15	2	2	3	2	2	1	12	2	3	1	3	1	3	13	4	3	2	1	2	1	13	3	2	2	3	1	1	12	78
59	3	2	3	1	3	3	15	2	3	3	2	3	2	15	3	3	1	3	2	3	15	1	3	1	3	3	3	14	4	1	1	3	1	3	13	3	1	3	1	3	3	14	86
60	3	2	2	2	3	2	14	4	2	2	2	3	3	16	3	2	2	4	2	2	15	4	2	2	3	2	2	15	2	2	2	4	2	4	16	2	2	2	3	1	4	14	90
61	3	2	2	2	4	2	15	4	2	2	3	3	3	17	3	2	2	4	2	2	15	4	2	2	3	2	4	17	2	2	2	4	2	4	16	3	2	2	3	2	2	14	94
62	3	2	2	2	4	2	15	4	2	2	3	2	3	16	3	3	3	2	2	2	15	4	4	2	3	2	2	17	2	2	4	2	2	4	16	3	2	2	3	2	4	16	95
63	3	2	2	2	4	2	15	3	2	2	3	3	3	16	3	2	3	2	4	2	16	4	4	3	3	4	4	22	2	2	2	2	4	4	16	3	2	2	3	2	4	16	101
64	3	2	2	2	4	2	15	3	2	2	3	3	3	16	3	2	3	2	2	4	16	2	4	3	3	2	2	16	2	2	3	3	2	4	16	3	2	2	3	3	4	17	96
65	3	2	2	2	4	2	15	3	2	2	3	3	3	16	3	2	3	2	2	2	14	2	4	2	3	2	2	15	3	2	2	3	2	4	16	1	2	3	3	3	4	16	92
66	3	2	2	2	4	2	15	3	2	3	2	3	3	16	3	3	3	2	1	4	16	2	2	3	2	4	2	15	3	2	2	2	3	3	15	3	2	2	3	4	2	16	93
67	5	5	4	5	4	5	28	2	2	4	2	2	3	15	3	4	2	2	3	2	16	2	4	4	3	1	2	16	2	3	3	2	3	3	16	2	2	4	3	3	2	16	107
68	3	2	3	5	3	4	20	3	4	3	3	3	4	20	3	4	3	5	2	2	19	4	3	3	3	3	3	19	4	2	3	3	2	4	18	2	3	3	4	3	3	18	114
69	3	3	3	3	4	4	20	4	3	3	3	2	3	18	4	3	2	3	2	2	16	4	3	3	2	3	4	19	4	2	3	3	3	4	19	3	2	3	3	3	4	18	110
70	4	5	3	3	3	3	21	3	3	2	3	5	2	18	4	3	2	4	2	3	18	3	4	2	3	4	4	20	5	2	3	2	3	3	18	4	2	3	3	2	4	18	113
71	4	4	4	4	3	4	23	3	2	3	2	3	4	17	4	3	3	2	2	4	18	5	2	2	3	3	4	19	2	3	3	3	3	4	18	4	2	4	3	3	2	18	113
72	4	4	4	4	4	4	24	4	4	2	3	2	3	18	2	2	3	3	4	4	18	2	2	2	3	2	4	15	5	3	2	2	2	5	19	4	2	4	3	2	4	19	113
73	3	3	3	4	3	3	19	4	4	4	5	5	5	27	3	2	3	4	3	5	20	2	3	3	3	4	3	18	4	2	3	4	2	3	18	3	3	3	2	4	3	18	120
74	3	4	3	3	3	2	18	3	2	4	2	3	3	17	3	3	4	3	2	3	18	4	3	4	2	2	4	19	3	2	4	3	3	3	18	3	3	3	3	1	4	17	107
75	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	2	3	3	17	4	3	4	2	2	2	17	3	2	2	3	3	3	16	3	3	3	2	4	4	19	104
76	5	4	2	3	2	2	18	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	3	3	17	2	3	4	3	3	2	17	3	2	2	3	3	3	16	5	4	3	2	3	4	21	105
77	3	4	3	3	2	2	17	4	2	2	2	3	3	16	4	2	2	2	3	3	16	3	3	2	4	3	3	18	3	3	3	3	2	3	17	3	2	3	4	3	3	18	102

78	3	3	3	2	2	2	15	4	4	2	2	2	2	16	4	3	2	3	3	3	18	2	3	3	2	4	3	17	2	3	2	2	2	4	15	3	2	3	2	2	3	15	96
79	3	2	3	3	2	3	16	2	4	2	3	3	2	16	3	3	3	3	3	3	18	3	3	2	2	3	3	16	3	4	4	4	4	2	21	3	3	3	2	2	3	16	103
80	3	2	3	2	2	3	15	4	2	2	3	2	2	15	4	2	2	2	3	3	16	3	3	2	2	2	3	15	3	3	2	3	1	3	15	3	3	3	2	2	1	14	90
81	3	2	2	2	4	3	16	3	2	2	2	3	3	15	3	2	2	2	3	3	15	3	3	2	2	2	4	16	2	2	3	3	1	3	14	3	3	3	2	2	2	15	91
82	3	2	3	2	3	2	15	2	2	3	4	2	2	15	2	2	2	3	2	3	14	3	3	2	3	2	2	15	4	2	3	2	1	1	13	2	2	3	3	2	2	14	86
83	3	2	2	3	4	4	18	3	2	2	3	4	3	17	3	4	2	3	2	3	17	3	4	3	2	3	3	18	1	4	4	3	3	3	18	3	4	4	4	3	3	21	109
84	3	3	4	3	3	2	18	3	3	3	2	2	4	17	2	2	4	3	4	3	18	4	2	2	4	2	4	18	2	3	4	3	2	3	17	3	2	4	4	3	4	20	108
85	4	2	3	4	2	2	17	2	4	2	3	2	2	15	4	2	3	3	2	3	17	4	2	2	2	4	2	16	2	2	2	3	4	2	15	3	2	3	3	2	3	16	96
86	3	3	4	4	3	3	20	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	5	3	3	20	4	3	2	3	4	3	19	2	2	3	3	3	3	16	3	2	3	3	4	3	18	111
87	2	2	3	3	2	3	15	3	3	2	3	2	2	15	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	2	2	16	4	2	4	2	2	1	15	2	2	3	2	3	3	15	95
88	4	2	2	2	3	2	15	2	2	2	3	2	4	15	4	4	4	4	5	4	25	4	2	2	4	2	4	18	2	4	1	2	2	2	13	4	5	3	4	3	2	21	107
89	4	4	3	4	3	3	21	4	4	2	3	4	4	21	4	3	3	3	4	4	21	4	2	2	2	4	5	19	3	4	2	3	4	4	20	4	3	2	4	2	5	20	122
90	3	3	3	4	4	2	19	3	4	2	3	3	4	19	2	2	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	109
91	3	3	3	2	2	3	16	3	2	2	3	3	2	15	2	2	2	2	3	3	14	2	2	2	3	2	3	14	4	4	3	2	3	3	19	3	3	3	3	3	3	18	96
92	3	3	3	2	3	3	17	3	3	2	2	2	2	14	2	3	2	3	2	1	13	2	3	2	1	2	3	13	2	3	2	3	2	3	15	1	2	2	3	2	3	13	85
93	3	2	1	3	2	2	13	2	2	2	3	3	4	16	3	2	2	2	2	3	14	4	4	1	2	1	2	14	2	3	2	2	2	4	15	2	4	2	1	2	3	14	86
94	3	3	1	2	1	2	12	3	4	4	3	3	3	20	2	2	4	3	3	3	17	3	3	2	3	3	3	17	4	4	4	2	2	3	19	3	3	3	3	3	3	18	103
95	3	3	3	2	2	4	17	3	4	1	2	3	2	15	4	4	4	3	3	3	21	3	3	3	3	3	4	19	4	4	4	2	4	3	21	3	2	1	2	3	2	13	106
96	3	3	3	2	3	4	18	3	3	2	3	2	4	17	2	3	2	2	4	2	15	4	4	4	4	3	4	23	2	3	2	2	3	2	14	3	2	3	2	2	4	16	103
97	3	3	3	4	4	2	19	3	4	2	3	2	4	18	2	4	2	4	3	3	18	3	3	3	3	3	18	4	4	3	2	2	3	18	3	3	3	3	3	3	18	109	
98	2	3	3	3	1	2	14	2	3	3	3	2	2	15	1	2	2	3	3	2	13	4	3	4	3	3	5	22	1	2	3	2	2	3	13	3	3	3	2	3	2	16	93
99	4	3	3	4	2	2	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	2	2	3	3	16	3	3	3	3	4	4	20	3	3	1	3	2	3	15	3	3	3	2	2	4	17	104
100	3	3	3	3	2	4	18	3	2	3	2	2	3	15	3	2	2	3	2	3	15	3	3	3	1	2	3	15	3	3	3	4	2	2	17	3	2	3	2	2	3	15	95
101	3	3	2	2	2	3	15	3	2	3	3	2	2	15	2	2	4	3	2	3	16	3	2	2	1	3	2	13	2	2	1	2	2	3	12	2	2	3	2	3	2	14	85
102	3	2	3	2	2	2	14	3	2	2	3	2	3	15	2	2	2	3	3	3	15	3	1	2	3	2	4	15	2	4	2	2	3	3	16	2	3	2	3	2	2	14	89
103	3	3	3	2	3	2	16	3	2	2	2	2	4	15	3	3	2	3	2	3	16	3	2	3	2	4	4	18	2	3	3	2	3	3	16	3	3	2	2	2	2	14	95
104	3	3	3	1	2	3	15	2	4	2	4	5	2	19	4	2	2	3	2	3	16	4	2	5	3	1	1	16	2	3	2	3	3	2	15	3	3	3	2	3	1	15	96
105	4	4	3	3	3	3	20	2	3	3	5	2	3	18	2	5	3	3	2	3	18	4	4	3	2	4	2	19	5	4	4	4	4	5	26	2	4	2	3	2	5	18	119

N°	MOTIVACIÓN LABORAL																														SUMA					
	Necesidad de sentirse valorado							Necesidad de sentirse participe							Necesidad de sentirse desarrollado							Necesidad de sentirse inspirado														
	1	2	3	4	5	6	X	7	8	9	10	11	12	X	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	X	23	24	25	26	27		28	29	30	X	
1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	10	36	
2	1	3	3	3	3	2	15	2	2	2	2	2	3	13	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	15	2	2	2	2	2	1	2	1	2	14	57
3	1	1	1	1	1	1	6	3	1	1	2	2	2	11	1	2	1	1	2	2	2	4	2	3	20	1	2	2	3	2	2	2	3	17	54	
4	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	1	1	2	2	2	2	1	2	3	2	18	1	1	1	1	1	1	1	3	10	40	
5	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	1	1	2	2	2	1	1	1	2	5	18	1	1	1	1	1	1	2	2	10	40	
6	2	1	3	1	1	2	10	3	2	3	1	2	3	14	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	15	1	1	1	1	2	1	1	1	09	48	
7	2	2	2	2	2	2	12	3	3	3	3	3	3	18	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	12	3	3	3	2	2	3	1	1	18	60	
8	2	3	3	4	2	2	16	3	2	3	2	2	4	16	2	1	1	4	2	3	4	2	2	2	23	3	2	3	2	2	2	2	2	18	73	
9	4	4	3	4	4	3	22	2	4	5	4	4	3	22	2	3	2	2	2	3	4	5	3	3	29	2	4	2	4	4	4	4	2	26	99	
10	3	2	2	3	3	2	15	3	2	2	2	2	3	14	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	22	2	2	3	3	3	2	2	2	19	70	
11	2	2	2	2	3	3	14	3	4	4	3	4	3	21	2	2	2	2	2	3	2	2	4	23	2	2	5	3	3	4	4	4	4	27	85	
12	2	2	2	3	3	1	13	2	3	3	3	3	2	16	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	20	2	2	2	2	1	2	2	2	15	64	
13	1	1	1	1	1	1	6	2	2	2	1	3	1	11	1	1	3	1	1	1	1	2	3	4	18	1	1	1	1	1	1	1	1	08	43	
14	2	2	3	3	3	3	16	4	4	3	3	3	4	21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	2	2	3	3	3	2	2	19	76	
15	2	2	2	2	2	3	13	1	1	2	2	1	2	9	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	21	2	2	3	2	2	3	3	2	19	62	
16	1	1	1	1	1	1	6	2	2	2	2	2	2	12	1	1	1	2	2	2	2	2	2	17	1	1	1	1	1	1	1	1	5	12	47	
17	2	2	2	1	2	2	11	3	2	2	1	1	2	11	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	23	2	3	3	2	3	1	2	1	17	62	
18	3	3	3	2	3	2	16	3	2	2	3	2	3	15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	1	2	3	2	17	68		
19	3	3	3	2	3	2	16	3	3	3	2	2	2	15	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	18	2	2	2	3	2	2	3	2	18	67	
20	3	3	3	3	3	3	18	2	2	2	2	2	2	12	1	2	2	2	3	4	4	2	2	24	2	2	3	2	2	3	3	4	21	75		
21	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	2	2	2	5	2	18	1	1	1	2	2	1	2	3	13	43	
22	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	1	1	1	1	2	1	2	1	1	12	2	1	1	2	2	2	1	1	12	48		

23	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	2	1	3	2	3	3	5	5	2	3	29	2	2	2	3	5	3	3	5	25	90
24	1	1	1	1	1	1	6	1	3	3	3	3	4	17	4	2	2	3	3	3	2	2	2	2	25	2	2	3	2	2	3	3	3	20	68
25	1	2	1	1	1	1	7	2	2	2	2	2	4	14	2	2	2	5	3	3	3	3	3	29	3	4	4	4	4	4	4	3	30	80	
26	3	3	4	3	4	4	21	4	4	5	4	4	4	25	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	23	3	2	3	4	3	3	3	3	24	93
27	3	3	3	4	2	2	17	3	4	4	4	4	4	23	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	24	2	3	3	4	3	3	3	4	25	89
28	2	2	3	3	2	3	15	3	2	3	3	2	3	16	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	25	2	2	2	1	2	1	1	3	14	70
29	1	1	1	1	1	1	6	1	2	1	1	1	2	8	1	1	2	1	2	1	1	3	3	3	18	2	1	1	1	1	1	1	2	10	42
30	1	1	1	1	1	1	6	3	2	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	2	1	1	1	2	2	2	3	14	39	
31	1	1	1	2	1	1	7	2	2	2	2	2	2	12	1	2	1	2	2	2	1	3	2	2	18	2	2	2	2	2	1	1	1	13	50
32	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	4	3	3	20	2	2	2	2	1	2	1	4	2	4	22	3	2	3	2	2	2	2	2	18	78
33	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	17	1	2	1	1	1	1	1	2	10	39
34	1	4	4	1	3	3	16	3	3	1	2	2	2	13	1	2	2	1	2	2	2	2	2	18	3	2	2	1	4	1	2	2	17	64	
35	3	3	5	4	3	4	22	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	4	2	3	2	2	23	2	2	4	3	3	2	3	2	21	79	
36	5	2	4	2	5	1	19	5	1	3	4	1	5	19	2	1	1	2	3	1	2	3	1	2	18	1	3	5	1	3	2	1	3	19	75
37	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	17	2	2	2	3	2	2	2	3	18	71
38	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	30	4	4	2	4	4	3	3	5	29	107
39	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5	4	4	5	28	3	2	2	4	3	3	3	4	3	3	30	4	5	4	4	2	4	4	2	29	116
40	1	1	1	1	1	1	6	2	2	2	2	2	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	1	1	1	1	1	1	09	36	
41	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	2	2	2	1	1	2	3	1	1	2	17	2	2	2	3	2	3	4	3	21	73
42	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	2	3	17	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	16	3	2	3	4	3	2	2	2	21	72
43	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	1	2	2	1	2	1	1	2	2	3	17	2	2	2	2	3	3	3	2	19	72
44	4	3	3	4	3	4	21	4	3	3	3	3	4	20	1	2	1	3	3	1	2	2	2	19	2	2	4	2	3	2	2	3	20	80	
45	3	3	3	4	3	3	19	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	3	2	1	3	2	1	20	3	3	2	3	3	3	2	2	21	78	
46	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	3	18	2	3	1	2	3	1	1	2	1	17	3	2	2	2	2	3	2	2	18	70	
47	2	2	3	3	3	3	16	2	2	2	3	3	2	14	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	15	2	2	1	2	2	2	2	15	60	
48	2	3	3	3	3	3	17	3	3	4	3	3	3	19	1	2	1	2	1	1	3	2	3	19	2	3	2	3	3	1	2	3	19	74	
49	3	3	3	3	2	3	17	2	3	4	3	3	3	18	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	16	3	3	2	2	3	2	1	1	17	68
50	3	4	3	3	3	4	20	4	3	4	3	3	4	21	2	2	2	3	3	2	2	2	2	22	3	3	2	3	2	3	3	3	22	85	
51	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	2	2	2	4	4	2	2	3	2	2	25	4	4	3	3	3	2	3	3	25	98

52	2	2	3	2	3	2	14	2	3	2	3	3	2	15	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	15	3	2	2	2	2	2	2	2	17	61
53	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	2	3	2	15	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	15	2	2	2	3	3	3	3	2	20	65
54	3	2	3	3	2	3	16	3	2	3	2	2	3	15	2	2	1	2	2	1	1	1	2	3	17	2	2	3	3	2	2	2	2	18	66
55	3	2	3	2	2	3	15	2	2	2	3	2	2	13	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	14	2	2	3	2	2	2	2	2	17	59
56	3	3	2	3	3	3	17	3	3	3	2	3	3	17	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	2	2	16	66
57	2	3	3	3	2	3	16	2	2	2	2	2	3	13	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	15	2	2	2	2	1	2	2	2	15	59
58	2	3	3	3	3	2	16	2	3	3	3	2	2	15	2	1	2	1	2	2	1	2	*	3	16	2	2	2	2	2	2	2	2	16	63
59	3	3	3	3	4	3	19	3	3	4	3	3	3	19	3	2	2	1	1	2	1	2	2	1	17	2	3	3	2	2	3	3	3	21	76
60	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	4	4	3	21	2	2	1	2	2	3	1	1	2	3	19	3	3	3	2	2	3	2	2	20	78
61	3	3	3	4	3	3	19	3	3	3	3	3	4	19	2	2	1	1	2	1	1	3	3	3	19	2	3	3	2	2	2	4	4	22	79
62	3	3	3	3	3	2	17	3	3	4	4	4	3	21	2	2	3	1	2	2	1	2	1	3	19	3	4	3	3	2	3	3	3	24	81
63	3	3	4	4	3	3	20	2	2	4	4	4	3	19	2	1	2	1	2	2	2	1	3	3	19	3	3	2	3	3	3	3	3	23	81
64	3	3	3	3	3	2	17	4	4	2	2	4	3	19	3	3	2	1	2	1	2	1	2	1	18	3	3	3	2	3	3	3	3	23	77
65	3	3	3	3	4	3	19	3	3	3	3	3	3	18	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	17	3	2	2	3	3	3	3	3	22	76
66	3	4	3	3	3	4	20	3	3	3	3	3	4	19	2	3	2	1	2	1	2	2	2	1	18	3	3	3	2	2	3	4	3	23	80
67	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	3	2	18	3	2	2	1	3	2	2	1	1	2	19	3	3	3	2	4	3	3	2	23	78
68	4	4	4	4	3	5	24	4	3	3	3	4	3	20	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	23	4	4	4	2	2	2	4	4	26	93
69	5	3	3	4	4	3	22	4	4	4	4	3	4	23	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	19	2	5	5	4	2	4	2	4	28	92
70	3	4	3	4	4	3	21	3	4	4	3	4	4	22	3	1	1	2	2	2	2	3	2	2	20	4	3	3	3	3	3	3	3	25	88
71	4	4	4	3	3	3	21	4	3	3	3	4	4	21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	21	3	3	3	3	3	3	3	4	25	88
72	4	5	3	5	3	3	23	4	4	4	4	3	4	23	2	2	2	2	2	3	3	2	3	23	3	3	3	3	3	5	4	3	27	96	
73	4	4	3	4	3	4	22	4	4	4	3	4	5	24	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	23	3	3	3	3	3	4	3	4	26	95
74	4	3	4	4	3	3	21	3	4	4	4	4	4	23	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	21	3	3	3	3	4	3	4	4	27	92
75	5	3	3	4	3	4	22	3	3	3	3	3	3	18	2	1	2	3	2	2	3	1	2	1	19	3	3	3	4	4	3	3	3	26	85
76	3	3	4	3	4	3	20	3	3	3	4	4	3	20	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	21	3	3	3	3	3	3	3	3	24	85
77	3	3	4	4	4	4	22	3	3	3	3	3	4	19	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	20	2	3	3	3	3	3	3	3	23	84
78	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	17	3	3	2	2	2	3	3	3	21	74
79	3	3	3	3	3	4	19	4	3	4	3	3	4	21	2	1	2	2	2	2	1	3	3	2	20	3	3	3	4	2	2	3	4	24	84
80	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	2	4	2	17	2	3	1	1	1	2	1	1	1	3	16	3	3	2	2	3	3	2	3	21	72

81	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	2	1	1	1	1	3	3	2	2	2	18	2	3	3	2	2	3	3	4	22	76
82	3	3	2	2	3	2	15	2	3	3	3	3	2	16	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	14	3	3	3	3	3	3	2	3	23	68
83	2	4	3	5	3	3	20	3	4	3	3	4	4	21	3	3	3	1	1	1	3	2	1	2	20	4	3	2	2	3	4	3	3	24	85
84	3	3	3	3	4	3	19	4	4	4	3	3	3	21	3	3	1	1	2	2	1	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	5	3	24	83
85	4	3	3	3	3	3	19	3	4	3	3	4	3	20	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	19	4	3	3	3	2	3	3	3	24	82
86	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	3	3	4	22	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	21	3	3	3	3	2	2	4	4	24	90
87	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	3	3	19	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	18	3	3	3	3	3	2	2	3	22	77
88	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	1	2	2	1	1	2	2	3	2	2	18	2	3	3	3	3	3	2	3	22	76
89	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	3	4	23	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	24	2	3	3	2	2	5	5	5	27	99
90	4	4	4	3	4	4	23	4	3	3	4	3	3	20	2	3	2	2	2	2	1	3	1	3	21	3	3	2	3	3	3	4	4	25	89
91	3	3	3	2	2	2	15	2	3	3	3	3	3	17	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	17	2	3	3	3	3	2	2	2	20	69
92	2	3	2	3	3	3	16	2	3	2	2	4	3	16	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	16	2	2	2	4	2	3	2	2	19	67
93	2	3	3	3	3	3	17	3	2	3	3	3	3	17	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	17	4	2	2	2	3	2	3	2	20	71
94	3	3	4	3	4	3	20	4	3	3	4	4	4	22	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	20	3	4	3	3	3	4	3	3	26	88
95	3	2	2	3	3	3	16	3	2	2	3	3	3	16	2	1	1	2	1	1	1	3	1	3	16	2	3	2	2	2	2	2	2	17	65
96	3	3	3	3	3	4	19	3	3	3	3	3	3	18	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	19	2	3	2	2	3	4	3	3	22	78
97	4	3	3	3	5	4	22	3	4	4	3	3	5	22	2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	22	3	3	4	3	3	3	3	2	24	90
98	3	3	3	2	3	2	16	3	3	3	3	3	2	17	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	16	3	2	2	2	2	3	3	3	20	69
99	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	3	4	2	19	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	21	2	2	4	3	3	4	4	3	25	83
100	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	2	3	3	17	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	15	3	2	2	3	3	3	3	2	21	70
101	3	2	3	3	3	3	17	3	2	3	3	3	3	17	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	17	2	2	2	3	3	3	3	3	21	72
102	3	3	2	2	4	2	16	3	2	4	3	4	4	20	1	1	1	2	3	1	1	3	2	2	17	3	2	2	2	3	3	3	3	21	74
103	4	4	3	2	2	4	19	3	3	3	3	3	3	18	1	1	1	1	2	3	2	1	3	3	18	3	3	3	2	2	3	3	3	22	77
104	3	3	2	3	4	3	18	3	3	3	3	3	2	17	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	18	3	4	3	3	3	2	2	3	23	76
105	4	4	4	3	4	4	23	5	3	3	3	3	3	20	1	1	2	2	1	3	3	2	2	4	21	5	4	3	2	3	3	3	3	26	90

El coeficiente r de Spearman puede variar de -1.00 a + 1.00

De -0.91 a -1	correlación muy alta
De -0.71 a -0.90	correlación alta
De -0.41 a -0.70	correlación moderada
De -0.21 a -0.40	correlación baja
De 0 a -0.20	correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	correlación prácticamente nula
De + 0.21 a 0.40	correlación baja
De + 0.41 a 0.70	correlación moderada
De + 0.71 a 0.90	correlación alta
De + 0.91 a 1	correlación muy alta

Apéndice 6
PRUEBA DE HIPÓTESIS
A. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y MOTIVACIÓN LABORAL

Correlaciones			Motivación_laboral (agrupado)	gestión_del_talento_humano (agrupado)
Rho de Spearman	Motivación_laboral (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,818**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	gestión_del_talento_humano (agrupado)	Coefficiente de correlación	,818**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

B. PROCESOS PARA INTEGRAR PERSONAS Y MOTIVACIÓN LABORAL

Correlaciones			Motivación_laboral (agrupado)	procesos_para_integrar_personas (agrupado)
Rho de Spearman	Motivación_laboral (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,662**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	procesos_para_integrar_personas (agrupado)	Coefficiente de correlación	,662**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

C. PROCESOS PARA ORGANIZAR A LAS PERSONAS Y MOTIVACIÓN
LABORAL

Correlaciones			Motivación_laboral (agrupado)	procesos_para_organizar_a_las_personas (agrupado)
Rho de Spearman	Motivación_laboral (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,628**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	procesos_para_organizar_a_las_personas (agrupado)	Coefficiente de correlación	,628**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

D. PROCESOS PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS Y MOTIVACIÓN LABORAL

Correlaciones			Motivación_laboral (agrupado)	procesos_para_recompensar_a_las_personas (agrupado)
Rho de Spearman	Motivación_laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,711**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	procesos_para_recompensar_a_las_personas (agrupado)	Coeficiente de correlación	,711**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

E. PROCESOS PARA DESARROLLAR PERSONAS Y MOTIVACIÓN LABORAL

Correlaciones			Motivación_laboral (agrupado)	procesos_para_desarrollar_personas (agrupado)
Rho de Spearman	Motivación_laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,711**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	procesos_para_desarrollar_personas (agrupado)	Coeficiente de correlación	,711**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

F. PROCESOS PARA RETENER A LAS PERSONAS Y MOTIVACIÓN LABORAL

Correlaciones			Motivación_laboral (agrupado)	procesos_para_retener_a_las_personas (agrupado)
Rho de Spearman	Motivación_laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,671**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	procesos_para_retener_a_las_personas (agrupado)	Coeficiente de correlación	,671**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

G. PROCESOS PARA AUDITAR A LAS PERSONAS Y MOTIVACIÓN LABORAL

Correlaciones			Motivación_labo ral (agrupado)	procesos_para_ auditar_a_las_p ersonas (agrupado)
Rho de Spearman	Motivación_laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 105	,708** ,000 105
	procesos_para_auditar_a_la s_personas (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,708** ,000 105	1,000 . 105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Confiabilidad de los instrumentos

CUESTIONARIO GESTION DEL TALENTO HUMANO

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,897	36

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	72,85	222,661	,724	,888
ITEM2	73,05	235,734	,551	,892
ITEM3	72,85	224,345	,852	,886
ITEM4	73,00	234,211	,637	,891
ITEM5	73,15	238,661	,602	,892
ITEM6	72,35	234,029	,399	,895
ITEM7	72,70	238,958	,306	,896
ITEM8	72,85	238,661	,452	,894
ITEM9	72,70	236,853	,433	,894
ITEM10	73,00	251,474	-,047	,902
ITEM11	72,75	228,408	,551	,892
ITEM12	73,05	242,050	,208	,898
ITEM13	72,80	240,379	,323	,896
ITEM14	72,90	234,411	,439	,894
ITEM15	72,75	247,250	,042	,903
ITEM16	73,60	246,463	,189	,897
ITEM17	72,75	253,987	-,117	,905
ITEM18	72,95	241,629	,221	,898
ITEM19	72,75	231,987	,646	,890
ITEM20	73,00	234,000	,646	,891
ITEM21	72,90	235,568	,546	,892
ITEM22	72,90	238,411	,523	,893
ITEM23	73,10	241,989	,400	,895
ITEM24	72,95	238,155	,502	,893
ITEM25	73,40	243,095	,356	,895
ITEM26	73,35	245,818	,271	,896
ITEM27	73,40	246,568	,221	,897
ITEM28	73,05	240,892	,481	,894
ITEM29	72,90	236,411	,557	,892
ITEM30	73,05	228,997	,640	,890
ITEM31	73,05	233,734	,517	,892
ITEM32	73,00	239,474	,466	,894
ITEM33	72,90	238,200	,532	,893
ITEM34	73,05	237,313	,454	,893
ITEM35	73,20	231,432	,706	,890
ITEM36	72,75	233,882	,619	,891

CUESTIONARIO MOTIVACION LABORAL

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	30

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	69,55	222,787	,682	,886
ITEM2	69,50	223,105	,645	,886
ITEM3	69,50	227,632	,512	,889
ITEM4	69,60	225,832	,511	,888
ITEM5	69,45	219,208	,725	,884
ITEM6	69,65	225,713	,625	,887
ITEM7	69,30	230,537	,411	,890
ITEM8	69,85	238,345	,137	,894
ITEM9	69,50	236,158	,198	,893
ITEM10	69,45	224,892	,600	,887
ITEM11	69,75	239,039	,094	,895
ITEM12	69,30	229,379	,423	,890
ITEM13	69,45	232,682	,280	,892
ITEM14	69,10	228,095	,394	,891
ITEM15	69,25	227,461	,349	,892
ITEM16	69,10	220,305	,619	,886
ITEM17	69,40	217,832	,800	,883
ITEM18	69,25	219,566	,738	,884
ITEM19	69,00	215,895	,759	,883
ITEM20	68,30	238,537	,018	,902
ITEM21	67,85	252,134	-,288	,907
ITEM22	67,60	253,516	-,322	,908
ITEM23	68,65	216,134	,666	,884
ITEM24	69,20	216,168	,729	,883
ITEM25	68,95	212,050	,752	,882
ITEM26	69,00	211,263	,774	,882
ITEM27	68,85	214,239	,822	,882
ITEM28	69,10	216,726	,773	,883
ITEM29	69,25	216,829	,791	,883
ITEM30	67,80	246,695	-,179	,902

EVIDENCIAS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

