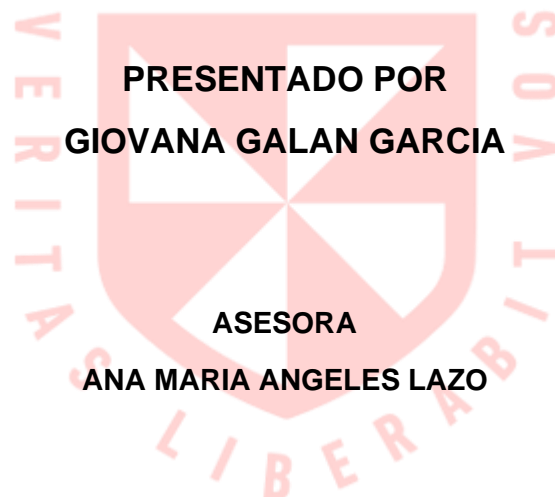




**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
UNIDAD DE POSGRADO**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES,
TARAPOTO 2020**



**PRESENTADO POR
GIOVANA GALAN GARCIA**

**ASESORA
ANA MARIA ANGELES LAZO**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA – PERÚ
2022**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSTGRADO**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS COLABORADORES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES, TARAPOTO 2020**

**PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:
GIOVANA GALAN GARCIA**

**ASESOR:
Dr. ANA MARIA ANGELES LAZO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

LIMA, PERÚ

2022

Dedicatoria

La presente tesis se la dedico con todo mi corazón a mi hijo y familiares, por su apoyo incondicional, por ayudar a cumplir mis objetivos y metas.

Agradecimiento

Para poder realizar la presente tesis, fue necesario del apoyo de muchas personas que de manera directa o indirecta manifestaron su apoyo, de forma especial a la Universidad San Martín de Porres, por brindar la oportunidad de cristalizar un sueño deseado y de manera personal a los docentes por ayudar a concretar una meta ansiada.

Índice de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	19
1.1. Antecedentes de la investigación.....	19
1.2. Bases teóricas.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3. Definición de términos básicos.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	45
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1. Diseño metodológico.....	47
3.2. Diseño muestral	49
3.3. Técnicas de recolección de datos	52
3.4. Técnicas de gestión y estadísticas procesamiento de la información	54
3.5. Aspectos éticos	54
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR	56
4.1. Resultados	56
4.2. Propuesta de valor	64
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	79

CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES	86
FUENTES DE INFORMACIÓN	87
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

Índice de tablas

<i>Tabla 1</i> Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín DRTC-SM.....	49
<i>Tabla 2</i> Nivel de gestión del talento humano.....	56
<i>Tabla 3</i> Nivel de desempeño laboral.	58
<i>Tabla 4</i> Prueba de normalidad de datos.	59
<i>Tabla 5</i> Correlación entre la dimensión atracción de talento humano y la variable desempeño laboral.....	60
<i>Tabla 6</i> Correlación entre la dimensión proceso de reclutamiento y la variable desempeño laboral.....	61
<i>Tabla 7</i> Correlación entre la dimensión etapa de selección y la variable desempeño laboral.	62
<i>Tabla 8</i> Correlación entre la dimensión contratación e inducción y la variable desempeño laboral.....	62
<i>Tabla 9</i> Correlación entre las variables gestión del talento humano y desempeño laboral.	63

Índice de figuras

Figura 1 <i>Nivel de gestión del talento humano.</i>	57
Figura 2 <i>Nivel de desempeño laboral.</i>	58

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general, validar la elaboración de una propuesta de gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020. En este tipo de estudio se aplicó un estudio con diseño no experimental aplicando el método hipotético deductivo. Se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio estratificado con una muestra estimada de 80 trabajadores. Se aplicó un cuestionario para medir las 2 variables y correlacionarlas, se validó con una muestra piloto y el estadístico alfa de cronbach 0.835. Los resultados obtenidos evidencian que existe una correlación significativa estadísticamente entre las variables

Palabras Clave: Gestión del talento humano, Desempeño laboral, Dirección Regional de Transportes.

ABSTRACT

The general objective of this research work is to validate the elaboration of a proposal for the management of human talent that will improve the work performance of collaborators in the Regional Directorate of Transport and Communications, Tarapoto 2020. In this type of study, a study was applied with Non-experimental design applying the hypothetical deductive method. A stratified random probability sampling was applied with an estimated sample of 80 workers. A questionnaire was applied to measure the 2 variables and correlate them, it was validated with a pilot sample and the cronbach alpha statistic 0.835. The results obtained show that there is a statistically significant correlation between the variables

Key Words: Human talent management, Job performance, Regional Transportation Directorate.

Similarity Report

PAPER NAME

**INFORME FINAL PARA SUSTENTACION.
docx**

AUTHOR

GIOVANA GALAN GARCIA

WORD COUNT

19359 Words

CHARACTER COUNT

110685 Characters

PAGE COUNT

99 Pages

FILE SIZE

202.4KB

SUBMISSION DATE

May 9, 2023 11:05 AM GMT-5

REPORT DATE

May 9, 2023 11:11 AM GMT-5

● 20% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 17% Internet database
- 8% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 15% Submitted Works database

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Quoted material

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, distintas organizaciones, afrontan de manera permanente y necesaria la mejora de la gestión del talento humano, llamado también recurso humano, personal o colaboradores, ya que esta tiene que ver directamente con el desempeño laboral de los mismos, con el propósito de mejorar la competitividad, la eficiencia y eficacia. Las organizaciones del presente siglo son cada día más cambiantes dejando en el pasado modelos de gestión de personal tradicionales, autoritarios y burocráticos que consideraron al hombre como una herramienta más de la producción, gracias a nuevos modelos de administración, la informática, desarrollo de la ciencia y tecnología, las organizaciones se ven obligados a desarrollar sistemas de gestión de personal óptimos que favorezcan el desempeño y la satisfacción del talento humano.

A nivel mundial, se puede observar lo planteado al citar como ejemplo lo acontecido en la provincia de Manta y en Manabí que cuentan con organizaciones públicas, que debido a los avances tecnológicos y la constante innovación es que requieren de la contratación de profesionales altamente capacitados y responsables con la finalidad de asegurar el otorgamiento de un servicio adecuado a la población, sin embargo, existe una deficiencia en la administración del personal en las instituciones del sector público, ya que se registró la falta de un personal calificado para la realización de las funciones encomendadas, además de que sea responsable y con valores humanos que le permitan brindar un apropiado servicio a la ciudadanía (Cadena, 2016, p.458).

En México se registró que el 31% de las empresas presentaron dificultades para encontrar trabajadores que cuenten con los conocimientos y habilidades que se

requiere, lo cual genera una disminución en el interés del sector privado internacional por incrementar la inversión en el país y su mercado laboral. Asimismo, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el valor promedio de rendimiento por persona se encuentra en 54.8 dólares, mientras que en México solo obtienen 21.6 dólares, lo cual se encuentra lejos del desempeño ideal, a pesar de que los trabajadores mexicanos destinan una mayor cantidad de tiempo en la realización de sus actividades laborales (Aguilar, 2020, párr-6-12).

A nivel nacional de acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas, a la fecha se registran 196 municipalidades provinciales, 1678 municipalidades distritales y 2,740 municipalidades de centros poblados. Mientras que, específicamente en la Región Lambayeque, presenta 3 municipalidades provinciales y 38 municipalidades distritales. En donde la Municipalidad de Chiclayo, cuenta con la Gerencia de Recursos Humanos, sin embargo, se evidenció que no existe una adecuada gestión, puesto que no se realiza un apropiado liderazgo, el personal en general realiza sus funciones desmotivado, no tienen interés por cumplir sus tareas asignadas, además el comportamiento y actitud del personal genera un desempeño deficiente (Anastacio *et al.*, 2020, p.438).

Asimismo, en el Perú aproximadamente el 70% de los trabajadores del Estado se encuentran estresados, debido a distintos factores como frustración por la falta de culminación de proyectos importantes, además de falta de identidad con la institución que integran, esto debido a la incapacidad para trabajar en equipo. Situación que genera que el desempeño de los trabajadores públicas se vea

afectada y por ende el servicio que otorga a la población sea deficiente (Agui, 2020, p.204).

A nivel local, en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto es una institución líder en el aspecto de transporte y comunicaciones en la Región de San Martín, la cual tiene la capacidad operativa y técnica acorde con las necesidades de la región y brinda una adecuada sostenibilidad de infraestructura vial. De acuerdo con lo conversado con los trabajadores manifestaron que, podrían no sentirse seguros en el puesto laboral que ocupan, debido a que la institución no se preocupa por brindarles un contrato estable a pesar de tener ya varios años trabajando en la organización, además que consideran que la remuneración que reciben posiblemente no es la adecuada, puesto que aseguran que en varias ocasiones trabajan más de 8 horas diarias; esto quizá se deba a que no se realizó un adecuado proceso de reclutamiento, selección ni evaluación de los trabajadores, es decir que tal vez fueron asignados a los cargos que ocupan por afinidad, generando que en varias ocasiones no se cuenta con el personal adecuado para el perfil del puesto, también indicaron que en algunas veces es distante la interrelación con los nuevos trabajadores, lo cual podría afectar al cumplimiento de sus actividades.

Por otro lado, expresaron que es posible que dicho contexto este influenciando en la realización de sus funciones, ya que algunos trabajadores no se sienten conformes con sus actividades por lo que no cumplen sus funciones según lo solicitado, además quizás la poca intervención en la solución de los problemas sea porque existen varios aspectos negativos en la institución como: el bajo salario, la elevada carga laboral y las excesivas horas de trabajo, lo cual podría desmotivarlos

en la realización de sus actividades, en la actualización de sus conocimientos y en la planificación sus labores. Ante dicha situación, es muy posible que la institución no pueda alcanzar sus metas u objetivos propuestos para el año fiscal, lo cual podría repercutir o afectar en cubrir las necesidades de la población. Por lo que, en el presente estudio se validó que la elaboración de una propuesta de gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020.

A partir de la descripción de la problemática, se planteó como problema general: ¿La elaboración de una propuesta de gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral en los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020? Así mismo, se plantearon como problemas específicos: i) ¿Cuál es la relación entre la atracción de talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020?, ii) ¿Cuál es la relación entre el proceso de reclutamiento y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020?, iii) ¿Cuál es la relación entre la etapa de selección y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020?, iv) ¿Cuál es la relación entre la contratación e inducción y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020?, v) ¿Cómo la propuesta de gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020?

Además, se estableció como objetivo general: Validar que la elaboración de una propuesta de gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020. Asimismo, se establecieron como objetivos específicos: i) Establecer la relación entre la atracción de talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020., ii) Establecer la relación entre el proceso de reclutamiento y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020, iii) Establecer la relación entre la etapa de selección y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020, iv) Establecer la relación entre la contratación e inducción y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020, v) Elaborar una propuesta de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020.

Por otro lado, el presente estudio fue importante porque se realizó la evaluación de la teoría de gestión del talento humano de Canossa (2019) y la teoría del desempeño laboral de Koopmans *et al.* en el periodo 2018; las cuales se aplicaron en un contexto en particular que en este caso fue la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto, en donde los resultados que se obtuvieron constituyen un respaldo para las teorías antes mencionadas y sirven de base para las investigaciones que presenten una situación similar. Por otro lado, la importancia del estudio radica en que se indagó sobre una problemática que se

presenta en diversas instituciones públicas, en donde es posible que ante una inadecuada gestión del talento humano estuvo impidiendo que los trabajadores cumplan eficientemente sus actividades laborales. Por lo que, en el presente estudio se analizó específicamente la problemática mencionada en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto, en donde los directivos podrán tomar en un futuro medidas planteadas en la presente investigación a fin de subsanar las posibles debilidades.

Asimismo, la investigación fue importante, debido a que los principales beneficiados serán los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto, puesto que los directivos podrán conocer si existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, y de acuerdo con ello en un futuro implementar la propuesta que se presentó a fin de corregir las posibles limitaciones o debilidades que se presentan en la institución. Finalmente, la importancia del estudio se encontró orientado en que se diseñó un instrumento para medir las variables gestión del talento humano y desempeño laboral, mismos que fueron sometidos a la validez por medio del juicio de expertos y la confiabilidad a través del análisis del coeficiente de Alfa de Cronbach.

Además, el estudio fue viable, porque contó con la disponibilidad de recursos materiales, financieros, de tiempo y recursos humanos para acceder a la información y conocimientos que permitieron desarrollar satisfactoriamente el presente estudio. Respecto a las limitaciones de la investigación, se tiene que, el estudio solo se realizó en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto. Además, respecto a la limitación temporal, cabe precisar que, el presente estudio solo analizó las variables respecto a datos de la institución del periodo 2020.

Por último, la limitación del tema fue que solo se orientó al análisis de la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la institución antes mencionada.

Así mismo, cabe señalar, los aspectos metodológicos del presente estudio. De manera que, la investigación presentó un enfoque cuantitativo, ya que, se empleó la recolección de datos para contrastar las hipótesis formuladas a través del análisis de los datos obtenidos y la examinación estadística de los mismos. En relación al tipo de estudio, fue básica, ya que, su principal propósito fue profundizar sobre la literatura asociada a la gestión del talento humano y al desempeño laboral. Por otro lado, el estudio se encontró en un nivel relacional, ya que, se determinó la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones en Tarapoto. Además, el diseño del estudio fue no experimental, puesto que, las variables no fueron manipuladas y presentó un corte transversal, dado que, los datos fueron recolectados en un solo periodo.

Además, el trabajo fue estructurado en cinco capítulos, mismos que son descritos a continuación:

En el primer capítulo se expusieron los estudios precedentes que tuvieron relación con la presente investigación considerando los contextos internacional y nacional. Además, en el capítulo se describieron las bases teóricas que sustentan el estudio de las variables. Finalmente, el capítulo culmina con la definición de ciertos términos para una mejor comprensión del documento.

En el segundo capítulo se definieron las variables de estudio conceptual y operacionalmente considerando sus dimensiones e indicadores.

En el tercer capítulo se detallaron los aspectos metodológicos de la investigación incluyendo el enfoque, tipo, nivel y diseño del estudio. Además, se realizó una descripción de la población y los sujetos considerados en la muestra, así como las técnicas de muestro empleadas para obtenerlos. Por otro lado, en el capítulo se detallaron las técnicas e instrumentos que fueron empleados para la recolección de datos. Así mismo, se describieron las técnicas estadísticas empleadas para el procesamiento de datos y aquellas utilizadas para gestionar la recolección de datos. Finalmente, el capítulo concluyó con la descripción de los aspectos éticos que rigieron todo el proceso de investigación.

En el quinto capítulo se presentaron los resultados derivados del estudio en línea a los objetivos planteados. Además, se presentó la propuesta de valor generada a partir de los resultados obtenidos.

Finalmente, en el capítulo cinco se realizó la discusión de los hallazgos respecto a los estudios precedentes y a las bases teóricas. Además, cabe precisar que, se presentaron las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, así como la lista de referencias que fueron citadas a lo largo de la investigación. Por último, se incluyeron los anexos, en donde se presentaron la matriz de consistencia y los instrumentos de recolección de datos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

Internacional

Iturralde et al. (2020) con el estudio titulado “La gestión del talento humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas”. (revista científica). Digital Publisher CEIT. Se enfocó en analizar el manejo de la gestión de personas a manera de elemento preciso para el éxito profesional en las compañías. Con relación a sus elementos metodológicos fue de enfoque cuantitativo, no experimental además de transversal. Se halló compuesta su muestra de 50 empresas, a los cuales se les aplicó una encuesta. Señalando sus resultados que, el manejo del talento humano permite alcanzar el éxito en empresas a través de una participación proactiva en un (0.30) y los cambios organizacionales provocan nuevos aprendizajes e influye en el crecimiento organizacional (0.424). Finalmente, la conclusión fue, que la dirección de talento humano interviene en forma baja y significativa (0,035) en el éxito competitivo de las entidades.

Zayas (2020) su estudio titulado “La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones”. (revista científica). El objetivo fue analizar la dirección del talento humano como un requisito en aras del crecimiento de empresas. El estudio fue cualitativo, en donde la muestra fue compuesta de 27 empresas, las mismas fueron entrevistadas. Sus resultados presentaron que, 80% de las empresas desconocen lo referente a la dirección sobre el talento humano, 90% consideró que es importante porque se contrataría al personal con mejores capacidades. La conclusión fue que, la gestión del talento humano es primordial para las organizaciones, pues les permite mantenerse en un entorno competitivo y que el personal desarrolle sus actividades según las necesidades del cargo en que se desempeñan.

Zeballos (2019) “Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Mattaz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada en la ciudad de Sucre”. Universidad Andina Simón Bolívar. Sucre, Bolivia. Su propósito fue realizar una proposición sobre el manejo del talento humano en aras de una mejoría hacia el rendimiento laboral. Respecto los métodos empleados fueron el hipotético-deductivo, inductivo, bibliográfico, histórico, estadístico, análisis y síntesis. La muestra estuvo integrada por los dueños de la compañía INCERMAZ S.R.L, a quienes se aplicaron una encuesta y una entrevista. Entre sus resultados hallaron que, la admisión de sujetos y el rendimiento laboral se relacionan en un 0.682; la aplicación de individuos y el cometido laboral se relacionan a un 0.624; la compensación de sujetos y desempeño laboral se relacionan en un 0.634. Finalmente, la conclusión fue, el patrón de la dirección del talento humano permitirá una

optimización sobre el desarrollo, aplicación, admisión y sostenimiento de individuos, influyendo de manera cualitativa en la mejora del ejercicio profesional.

Álvarez et al. (2018) "Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos". (revista científica). El propósito fue estudiar la evaluación de desempeño de los servidores públicos. Metodológicamente fueron empleados el inductivo-deductivo, el lógico-abstracto, el análisis y síntesis y el histórico-lógico. La evaluación de la información fue bibliográfica. Los resultados fueron que, el proceso de control de talento humano es fundamental en lo referente al desenvolvimiento organizacional, puesto que aporta al alcance de los fines organizacionales. Finalmente, concluyeron que la eficiencia de las actividades permite una gestión direccionada a la obtención de metas por la institución, lo cual genera una mayor participación organizacional de los trabajadores y con ello mejora el desempeño actual.

Alava y Gómez (2016) en su estudio titulado "Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, (tesis de posgrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. La finalidad fue estudiar la influencia que posee la dirección de Subsistemas del Talento Humano en el rendimiento profesional. Con relación a los elementos metodológicos fue enfoque cuantitativo y del tipo descriptivo. La muestra quedó compuesta por 140 empleados, a ellos se les fue administrada como técnica el cuestionario. Los resultados concurren que 70% supone que el organismo no desempeña con subsistemas del talento humano, 73%

no cumple con la calificación de puestos, el 63% considera que existe una regular selección de personal, el 65% discurre que el ente no guarda preocupación por los elementos capacitivos y formativos. Finalmente, la conclusión fue que, los subsistemas de talento humano (clima laboral, evaluación del desempeño y de los conocimientos técnicos e institucionales) repercuten en el cometido profesional, esto principalmente por deficiencias durante el proceso de selección y capacitación de persona.

Nacional

Estrella (2020) en su estudio titulado “Gestión del talento humano y su repercusión en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión de Pasco, 2018”. (tesis de posgrado). La finalidad fue determinar la influencia del gestor del talento humano en el cometido profesional. Respecto a los aspectos metodológicos esta fue del tipo aplicada, el nivel fue descriptivo-explicativo y el diseño fue no experimental-transeccional. Quedó integrada su muestra de 30 trabajadores, a ellos se les fue aplicada la técnica del cuestionario. Sus resultados fueron que, eficiencia, eficacia y efectividad influyen en el nivel del acatamiento de las finalidades percibidas. Finalmente, la conclusión presento que la dirección del talento humano y su repercusión en rendimiento profesional.

Crisóstomo (2019) con su estudio titulado “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal asistencial en el departamento de farmacia, Hospital Regional de Huacho, 2018”. (tesis de posgrado). La finalidad del mismo fue establecer la influencia del gestor sobre el talento humano en la actuación laboral. Respecto a metodología fue del tipo correlacional-causal,

transversa; además el nivel fue explicativo y el diseño fue no experimental. Se compuso la muestra de 35 empleados, a los cuales se les administró a manera de técnica el cuestionario. Entre sus resultados, el conocimiento se relaciona con la actuación laboral en (0,516), la habilidad está relacionada con el rendimiento laboral en (0,605), el juicio se corresponde con la actuación profesional en (0,843), la actitud se relaciona junto al desempeño profesional en (0,979). Para final, concluyó que, la dirección con relación al talento humano y actuación laboral de los empleados está relacionada de manera positiva y significativa en 0,935.

Condezo (2019) en su estudio titulado "Gestión de talento humano y desempeño laboral de los trabajadores de la Micro Red La Oroya – Yauli-Junín – 2018". (tesis de posgrado). La finalidad fue identificar la correspondencia entre la gestión de talento humano y la ejecución profesional. Respecto a metodología fue del diseño descriptivo-correlacional, no experimental-transeccional y los métodos fueron deductivo, sintético y analítico. La muestra fue conformada por 113 miembros del personal, a los cuales se les administró la técnica del cuestionario. Entre sus principales resultados se halló que, concurre una correlación directa y significativa en medio de la admisión del personal y el desempeño laboral (0,403); las capacidades del personal y el rendimiento laboral (0,250); la compensación de los empleados y la actuación laboral (0,607). Finalmente, concluye que, se presenta una correspondencia directa y significativa en medio de ambas variables (gestión y desempeño) de 0,446.

Chávez (2018) en su investigación titulada “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo. Hospital Regional de Ayacucho, 2018”. (posgrado). La finalidad fue instituir la asociación entre gestión del talento humano y desempeño laboral. Respecto a aspectos metodológicos tuvo un nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Quedo integrada la muestra de 60 empleados, a quienes se les administró un cuestionario. Los resultados fueron que, el 65% considera que a veces realizan la administración sobre el talento humano y 75% mencionaron a veces poseen una buena actuación laboral. Finalmente, la conclusión fue que, existe correspondencia significativa media en medio de ambas variables en 0,424; además concurre una concordancia directa entre admisión del personal y el ejercicio profesional (0,566); entre las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes con la ejecución laboral (0,676) y entre el resarcimiento del personal y el desempeño laboral es significativo directa (0,617) García (2018) con el estudio que tiene por título “Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) Ucayali – 2018”. (tesis de posgrado). El propósito fue instituir la existencia de asociación en medio de gestión del talento humano y el desempeño docente. En cuanto a la metodología tuvo nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental y enfoque cuantitativo. La muestra constó de 66 empleados, a estos se les administró el cuestionario. Los resultados fueron, presenta una correspondencia alta significativa en medio de gestión de talento humano y desempeño laboral con un $r=0,875$. Finalmente, la conclusión fue que un progreso en el proceso de dirección del

talento humano, permitiría que el cometido laboral del personal también mejore significativamente.

1.1. Bases teóricas

Gestión del talento humano

Partiendo de la perspectiva que posee Jara et al. (2018) esta gestión se trata de una serie de prácticas y políticas esenciales para la orientación referente a los cargos gerenciales vinculados con recursos o personas, en donde pone en práctica los procedimientos para la recluta, elección, adiestramiento, recompensa y valoración del rendimiento (p.742). Por parte de Cadena (2016) es la administración de varios saberes y capacidades de los trabajadores en las entidades, pero también incluye actitudes, valores, aptitudes, convicciones y expectativas en cuanto al sistema de trabajo (p.455).

Según lo manifestado por Anastacio (2020) refiere a un grupo de procedimientos de escogimiento de individuos, para dirigir y oficiar las instituciones, en donde es necesario que el personal cuente con capacidades, actitudes y competencias especializadas, en lo referente a tomar decisiones de manera correcta, la ejecución de actividades asignadas (p.437). Conformen lo expresó Galvis y Cárdenas (2016) este gestionar también es denominado como gestión de capital humano, que es un proceso de cambio institucional, direccionado o enfocado en potencializar y prever el proceder de los sujetos, además de dinámicas interiores del conocimiento, relaciones y el que hacer de los trabajadores (p.21).

Según la opinión de López (2018), se trata de una perspectiva estratégica de orientación, que se caracteriza por la implementación de un conjunto de procesos que le permitan conseguir el más elevado valor para la empresa, mediante una conjugación de labores orientadas a disponer en cualquier ocasión los saberes, destrezas y capacidades, a fin de alcanzar las consecuencias esperadas para que la institución sea competitiva en el presente como futuro (p.14). De manera que, Anastacio (2020) opinó que esta gestión es una serie de procedimientos que permite la incorporación, desarrollo y retención del personal, además se enfoca en el reforzamiento de habilidades, capacidades y cualidades humanas, métodos y competitivos de trabajadores (p.437).

Desde la posición de Revenio (2016), esta involucra atraer, ampliar y mantener a personas talentosas para la fuerza laboral, además de asegurar que la institución tenga calidad de personas trabajando para sostener las demandas y prioridades comerciales y buscar la integración de todos los integrantes del recurso humano de la entidad para llevar a cabo las estrategias y gestiones de selección, contratación, desarrollo y otros (p.1371). Teniendo en cuenta a Fatemeh (2019) es la administración de individuos con valor o talento, en donde la empresa puede incrementar el potencial de su trabajador uniéndola a través de una gestión eficiente del talento, lo cual le permitirá alcanzar una ventaja competitiva (p.78).

Objetivo de la gestión del talento humano

En concordancia con Jara et al. (2018) esta tiene a manera de finalidad la obtención de la máxima creación del valor para la empresa o institución, por

medio de una serie de actividades direccionadas a disponer en todo momento capacidades, conocimientos y habilidades que le permitan alcanzar los efectos esperados para ser un competidor en un contexto presente y futuro (p.742).

El propósito de dicho control es lograr alistar determinados trabajadores que tengan la capacidad de cumplir con las metas organizacionales y planifiquen las acciones para lograrlas. Asimismo, busca la generación de valor agregado a las organizaciones y obtener una ventaja competitiva frente a sus principales rivales (Quiroz, 2019, p.158).

Importancia de la gestión del talento humano

Se halla en el hecho de que contribuirá a que el personal el cual forma parte de la compañía contribuya al alcance de los objetivos, dado que ve al capital humano como sujetos constantemente activos, los cuales tienen las capacidades en alcanzar sus objetivos y planificar las maneras de lograrlas. Ante eso, esta gestión se ha convertido en una estrategia integral del éxito de la organización. (Quiroz, 2019, p.158). De acuerdo con Cadena (2016) este control ofrece un valor adicionado a diversas entidades públicas, en un cuadro que actualmente es exigente por parte de los usuarios, por lo que es primordial generar cambio a través de la familiaridad y el abandono de esquemas complejos y rígidos en las instituciones públicas (p.449).

La integración de la gestión del talento a los fines y propósitos estratégicos de la institución es vital para un funcionamiento eficaz de la empresa y llenar las brechas de talento mientras se maximiza el potencial de los talentos

disponibles en el lugar. Independientemente de la clasificación de la organización en cuanto a si son entidades públicas o privadas, la gestión del talento juega un rol relevante en la maximización de las ganancias para las empresas privadas al tiempo que satisface las necesidades del público por parte de las agencias gubernamentales. Es decir, cumplir con el objetivo de la organización de ofrecer un favor de calidad a los consumidores (Revenio, 2016, p.1371).

Estrategias de gestión del talento humano

Posiblemente, el vínculo de la estrategia empresarial con el control de los recursos humanos fue acuñada por primera vez por Tichy, Fombrun y Devanna en el periodo de 1982, en donde diseñaron un marco táctico en que las empresas pueden implementar para respaldar su propia estructura y prácticas del capital humano. Asimismo, la innovación tecnológica como estrategia fundamental para la gestión del talento fue planteada por Zuboff en el año 1988, el cual indicó que la adopción de tecnología reduce el requerimiento de mano de obra (Muhammad, 2019, p.30).

De acuerdo con lo señalado por Stahl et al. en el periodo 2007, la gestión de talentos permite a las organizaciones reservar talentos o reclutar los mejores talentos para la empresa y luego buscar un cargo adecuado para ellos. Por otra parte, Romans en el 2005 diseño un modelo llamado: modelo de pensamiento de sistemas de canalización de capital humano, el cual se centra en las competencias funcionales en vez de las individuales, además el área de Recursos Humanos permite implementar diferentes contribuciones de los trabajadores a fin de alcanzar los objetivos (Muhammad, 2019, p.30).

Las estrategias se encuentran orientadas a ayudar a lograr ventajas competitivas a largo plazo, considerando un conjunto de trabajadores significativamente potenciales para llevar a cabo estas responsabilidades y diseñando una estructura de recursos humanos única que contribuya para llenar estas vacantes con talento potencial (Muhammad, 2019, p.30).

Teoría de la gestión del talento humano

Acorde con la teoría de Canossa (2019) para encargarse del talento humano y obtener ventajas competitivas para las instituciones se debe de tomar en cuenta diferentes etapas, las cuales son: atraer talento humano, reclutar correctamente el talento, seleccionar adecuadamente con el perfil del puesto y contratar y realizar una inducción óptima (p.50).

Atracción de talento humano

En primer instante, para que una institución sea atractiva para las personas debe de incluir determinados aspectos en donde se perciba y ofrezca estabilidad laboral, salarios altos en comparación con el promedio del sector, colaboradores de la institución exitosos en su área, condiciones adecuadas del trabajo, la marca de la organización y la cultura que transmite. Adicional a ello, existen otros aspectos que pueden hacer que una institución sea atractiva como factores dependientes de cada sector y los propios gustos de los individuos (Canossa, 2019, p.50).

Estabilidad laboral: es la permanencia de los trabajadores en una institución durante un periodo prolongado del tiempo, sin que existe el riesgo de

despidos, lo cual genera que las organizaciones sean atractivas, debido a la seguridad que ofrece a sus colaboradores (Canossa, 2019, p.51).

Salarios adecuados: es la remuneración apropiada de acuerdo con el promedio del sector, lo cual hace que las entidades sean atractivas, ya que se trata de un elemento significativo para la dirección del talento humano (Canossa, 2019, pp.51-52).

Condiciones del trabajo: son los aspectos que se encuentran relacionados con las características laborales, los horarios, la ubicación de la institución, el tamaño de la empresa, entre otros; que genera que las personas de alguna manera se sientan atraídas hacia algunas instituciones (Canossa, 2019, p.52).

Proceso de reclutamiento

Son un conjunto de procedimientos que permite la implementación de etapas óptimas para el reclutamiento que generen en la institución eficiencia. Asimismo, es el proceso donde se convoca a los candidatos, para lo cual debe de definirse correctamente el puesto, los conocimientos, requisitos, nivel académico, experiencia y características del trabajo como el tiempo y compensación (Canossa, 2019, p.52).

Interno: son los procesos de reclutamiento que se originan de manera interno, lo cual puede repercutir en la actuación y motivación del personal, dado que perciben proporciones en crecimiento y se sienten mucho más valoradas (Canossa, 2019, p.54).

Externo: son los procesos de reclutamiento que se presentan cuando en el interior de la institución no se encuentra con el personal que cumpla con los

requerimientos necesarios para el cargo disponible y ya se han agotado esfuerzo para el desarrollo del talento (Canossa, 2019, p.54).

Etapa de selección

Luego de que la institución recolecta la base de datos durante el proceso de reclutamiento, de todos los individuos los cuales se hallan interesados en el cargo, se inicia la etapa de selección. En este punto se inicia con la revisión de los documentos recibidos y se verifica que los concursantes cumplan con los requerimientos mínimos, posterior a ello se inicia la selección de manera preliminar de las personas que serán entrevistados, para finalmente tomar una decisión final (Canossa, 2019, p.55).

Prueba de conocimientos: permiten verificar la capacidad de las personas para determinados trabajos por medio de medidas estandarizadas, en donde analizar la variación de las capacidades de las personas en función a un patrón de comparación (Canossa, 2019, p.56).

Prueba de personalidad: son aquellas que permiten determinar el carácter y comportamientos de los entes, los cuales pueden revelar rasgos específicos o generales, además indica la actitud de las personas frente a determinadas tareas o actividades (Canossa, 2019, p.57).

Entrevistas: es el más empleado, en donde un entrevistador se comunica con las personas que se encuentran interesados en el puesto, el cual tiene como objetivo asegurar la idoneidad del perfil de los candidatos en función con el perfil del cargo o puesto vacante (Canossa, 2019, p.57).

Contratación e inducción

Es el proceso donde formalmente se logra un acuerdo entre la institución y el colaborador, al cual se le denomina como contrato laboral, además se indica la actividad, la manera de pago, los horarios de trabajo, el lugar donde el trabajador realizará sus funciones, el compromiso de ambas partes y los seguros requeridos. Mientras que la inducción, es el proceso de integración del colaborador en la institución, en donde se da a conocer la cultura, estrategias, las personas que la integran, los recursos disponibles, entre otros (Canossa, 2019, pp.60-61).

Orientación: es el proceso en que se facilita la adaptación de la persona en la institución, además se informa sobre la misión, visión, valores, estrategias, políticas, entre otros (Canossa, 2019, p.62).

Conocimiento: es dar a conocer los servicios y bienes que se brindan en la institución, además del funcionamiento de la misma, las áreas y las personas encargadas en cada uno de ellos (Canossa, 2019, p.62).

Comunicación: son las adecuadas relaciones entre los compañeros de trabajo, lo cual permitirá que se brinde un adecuado servicio a los usuarios (Canossa, 2019, p.62).

Empoderamiento: es la información hacia el trabajador de la importancia que representa para la institución y para el bienestar de la misma, lo cual lo motiva y se le deja en claro el papel que juega (Canossa, 2019, p.62).

Seguimiento: es la evaluación del avance del nuevo trabajador, en donde se le realiza preguntas sobre su satisfacción en el trabajo, las relaciones e

información que tiene en la organización y si requiere algo para incrementar su desempeño (Canossa, 2019, p.62).

Desempeño laboral

A partir de la visión de Jara et al. (2018) el desempeño refleja la eficiencia con la cual los trabajadores cumplen sus actividades o funciones dentro de una entidad o institución, lo que significa que es la perseverancia puesta por el personal para cumplir con sus ocupaciones en la empresa orientada a alcanzar el triunfo (p.743). Como señala Gabini y Salessi (2016) el desempeño laboral refiere a la productividad en las actividades o conductas las cuales realizan los trabajadores para cumplir con los fines organizacionales y se hallan bajo el mando de la misma persona (p.32).

Como afirma Bienkowska & Tworek (2020), el rendimiento laboral es la productividad que se obtiene fruto de la actitud del personal, que está integrado por una valoración en determinados elementos tales como compromiso en el cumplimiento de las labores, meticulosidad en la realización de las funciones, mejoras en el trabajo, disciplina laboral y disposición para innovar (p.5). Con base a lo manifestado por Davidescu et al. Fuente especificada no válida. es el reflejo de las actitudes y acciones de colaboradores de una institución, que asisten al cumplimiento de los fines institucionales (p.10).

Teniendo en cuenta a Fogaça et al. Fuente especificada no válida. el desempeño laboral refiere a una serie de labores intencionadas realizadas por el personal como producto de un acto previamente guiado por metas o

resultados; de manera que, es el rendimiento que los trabajadores reflejan en el instante en que se encuentran realizando sus labores según el cargo que desempeñan (p.233). En la opinión de Ahmed et al. (2017) este se conceptualiza a manera de los comportamientos los cuales tiene un trabajador con el propósito de alcanzar establecidos fines y se considera en forma de una táctica personal para lograr el máximo rendimiento dentro del tiempo pactado anticipadamente (p.6).

Tal como sostiene Bienkowska & Tworek (2020) se conceptualiza como el resultado o fruto de la conducta o actividades realizadas por los trabajadores, los cuales de manera directa o indirecta ayudan a la realización de los fines trazados por la entidad y de expectativas en la labor que tiene la institución (p.5). Desde la posición de Boada (2019) este se trata de la consecuencia del conjunto de actividades o funciones que llevan a cabo los miembros del personal con el objetivo de alcanzar ciertas metas u objetivos, en donde considera varios comportamientos los cuales le facilitan efectuar con los diversos compromisos que tiene a obligación y concebir el incremento del importe laboral (p.84).

Empleando las palabras de Wiradendi et al. (2020) se define a manera de la forma en la cual se espera que una persona realiza sus labores o se comporte al momento de cumplir con sus actividades que previamente le fueron asignadas (p.1104). De acuerdo con Espinoza et al. (2021) manifestó que este rendimiento se trata de la actitud de trabajadores la cual se vincula con la finalidad institucional, en otras palabras, el reflejo de los fines de la entidad. Por parte de Bautista et al. (2020) (2020) se refiere a las labores apreciables

que realiza el trabajador dentro de una determinada organización, lo cual le permite impulsar el crecimiento de la misma, ya que un alto desempeño laboral implica el acatamiento de los fines y metas organizacionales (p.3).

Importancia del desempeño laboral

El estudio sobre el rendimiento laboral es un instrumento esencial para el avance del talento humano en una determinada empresa. Asimismo, la evaluación de la misma es importante porque permite conocer el potencial y el desenvolvimiento de cada trabajador en su área o cargo asignado, además permite optimizar e identificar las destrezas y habilidades del talento humano, con la intención de una mejoría en la eficiencia y eficacia en la empresa (Álvarez et al., 2018, p.3).

Asimismo, la valoración del desempeño laboral es importante porque permite indicar al personal la forma en la cual se encuentran en su labor y aquellos que se está esperando que los mismos alcancen, además permite registrar las deducciones positivas obtenidas, modificar las debilidades y viables fallas en la realización de actividades. Por otro lado, el análisis del desempeño laboral es importante para la empresa porque permite detectar las debilidades y fortalezas de los trabajadores, también es un medio para adecuar con más eficacia a los recursos humanos con un fijo puesto, cubrir las necesidades de formación para la correcta realización de sus labores (Rivero, 2019, pp.160-161).

De manera que, la evaluación del desempeño radica no solo en la detección de errores, sino conocer los aspectos que necesitan una retroalimentación y

la implementación de estrategias, con la finalidad de alcanzar una mejoría continua. Desde otro punto de vista, la constante estimación del cometido laboral consiente analizar el grado en el cumplimiento de las tareas, funciones, actividades y responsabilidades inherentes al cargo laboral, con el objetivo de hacer una de las mejores tomas de decisiones (Rivero, 2019, p.162).

Teoría del desempeño laboral

Modelo teórico de Campbell

Se origina debido al requerimiento de evaluar el desempeño en la labor en forma integral, además es definido como una de las bases teóricas que permite formular estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos. Asimismo, el modelo del desempeño en la labor desarrollado por Campbell se obra producto de un estudio en la milicia de Estados Unidos durante el siglo XX, donde se midió el desempeño de forma integral. Asimismo, previo a ello existió un modelo planteado por Murphy que estaba conformado por 4 componentes, sin embargo, no permitían realizar una correcta evaluación, por lo que Campbell adicionó 4 componentes, las cuales se encuentran divididos en comportamientos relacionados a determinadas tareas de cada cargo y conductas que otorga soporte al ambiente institucional (Bautista, et al., 2020, p.3).

Por otro parte, este modelo es una de las bases teóricas para el proceso evaluativo del rendimiento profesional, puesto que es una construcción multidimensional, que cuenta con las unidades primordiales para evaluar el cometido, además permite la formulación de estrategias direccionadas al

acatamiento de los fines institucionales (Bautista, et al., 2020, p.3). Asimismo, los componentes del desempeño laboral indicado por el autor son 8:

- Dominio de labores particulares.
- Capacidad del sujeto para la realización de labores designadas.
- Destrezas en ocupaciones no concretas
- Comunicación oral y escrita
- Manutención de conducta particular
- Facilitación del desempeño grupal.
- Vigilancia.
- Dirección, concerniente a las conductas.

Teoría de Koopmans

En la presente investigación se tomará en cuenta la teoría desarrollada por Koopmans et al. en el periodo 2018, en donde manifestó que para el proceso de valoración del rendimiento en la labor es necesario considerar tres dimensiones: rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto, los cuales evalúan la conducta de los trabajadores. Asimismo, el autor diseño una Escala de Rendimiento Laboral Individual compuesto por 16 ítems que consienten valorar el desempeño en el personal que labora en una determinada institución (Gabini y Salessi, 2016, p.33).

Dimensiones del desempeño laboral

Desempeño de la tarea

Es la obediencia de responsabilidades y tareas de un trabajo según con las preparaciones y aptitudes las cuales se encuentran incluidas en las tareas detalladas para cada cargo, las cuales contribuyen a la institución de manera directa o indirecta. De manera que, dichas actividades técnicas se encuentran divididas en dos tipologías de comportamiento, la primera se encuentra relacionado al procedimiento de mutación de un recurso en servicios institucionales; entre tanto la otra está conformada por acciones que proceden a manera de base para el núcleo técnico (Bautista, et al., 2020, p.4).

El desempeño de las tareas se encuentra relacionado con las actividades técnicas, en donde abarca las destrezas, capacidades, conocimientos y habilidades con las que cuente el trabajador, además se encuentran incluidas las labores propias de cada puesto de trabajo. Por lo que, este se halla compuesto de conductas que tienen relación con la producción de bienes o servicios (Bautista, et al., 2020, p.4).

Capacidad para cumplir con las labores: es la combinación de un conjunto de competencias individuales y saberes técnicos que posee un trabajador y emplea para cumplir con sus actividades o tareas laborales; es decir son las destrezas, aptitudes y conceptos que posee una persona conocimientos (información y conceptos) que le permiten cumplir con las actividades que le fueron encomendadas (Palmar y Valero, 2014, p.161).

Capacidad para solucionar problemas: hace referencia a las habilidades que tienen las personas para resolver situaciones o escenarios propios de su

ámbito laboral, de manera que son una serie de conductas que posee el sujeto relativamente estable, las cuales pueden ser aplicadas en momentos en que sea necesario (Palmar y Valero, 2014, p.161).

Capacidad para asumir retos: son las destrezas de los trabajadores para enfrentar situaciones laborales que de alguna manera pueden ser complicadas o conflictivas; es decir es la habilidad de las personas por esforzarse para alcanzar determinadas metas u objetivos institucionales de manera estratégica (Guartán, et al., 2019, p.19).

Comportamientos contraproducentes

Se tratan de los eventos intencionados los cuales se producen de forma voluntaria, que de alguna manera u otra tienen como finalidad perjudicar a las empresas y beneficiar al trabajador, lo cual se constituye como una advertencia tanto para el bienestar de la empresa como para los trabajadores. De manera que, se consideran comportamientos desviados o actitudes intencionales que son realizadas por un determinado miembro de una empresa, los cuales son contrarios a sus legítimos intereses (Bautista, et al., 2020, p.4).

Los comportamientos contraproducentes son considerados como conductas antisociales realizadas por el personal al momento de realizar su trabajo, que pueden ser beneficiosos para el colaborador, pero perjudicial para la empresa; es decir son comportamientos o conductas ejecutadas por el personal para el disfrute particular en los horarios establecidos para trabajar, las cuales pueden ser autodestructivas (Bautista, et al., 2020, p.4).

Quejas laborales: son acciones voluntarias que realizan los trabajadores que pueden generar daños en la empresa, los trabajadores y usuarios, es decir son comportamientos negativos que tienen los trabajadores sobre la organización (Cruzado y Alomia, 2020, p.2).

Exageración de problemas laborales: es agrandar los problemas laborales que se presenten al momento de realizar sus actividades o funciones asignadas según el puesto que desempeña, que es un factor negativo para la organización, trabajadores y beneficiarios (Cruzado y Alomia, 2020, p.2).

Divulgación de aspectos negativos del trabajo: es la comunicación o expresión con terceros de situaciones tensas generadas dentro del ambiente de trabajo o de aspectos negativos que se evidencian en el trabajo como malas condiciones laborales, horarios inflexibles, mala comunicación interna, escasas relaciones interpersonales, entre otros (Camacho y Mayorga, 2017, pp.163-164).

Desempeño contextual

Se tratan de actitudes individuales y espontáneas que superan a las expectativas que tiene con relación a su cargo, los cuales son fundamentales para un alcance de efectos esperados en las instituciones. Asimismo, el desempeño contextual incentiva a un mejor funcionamiento de la empresa, ya que son conductas realizadas en forma voluntaria por parte del personal las cuales tienen como finalidad ayudar al acatamiento de los fines planteados por la organización al generar un ambiente propicio de trabajo (Bautista, et al., 2020, p.4).

De manera que, son un conjunto de actuaciones las cuales amparan el contexto en el cual manobra el eje técnico. Los modelos que más destacan dentro del comportamiento de desempeño contextual es ser voluntario para la realización de tareas, ayudar a los compañeros de trabajo y defender a la institución; los cuales son fundamentales para el alcance de los resultados esperados por la entidad (Bautista, et al., 2020, p.4).

Planificación de tareas: es un proceso constante que incluye explicitar las actividades o la implementación de acciones necesarias que permitirán el logro de los objetivos o metas institucionales (Zuin, et al., 2016, p.109).

Actualización laboral: son un conjunto de proceso que permiten a los trabajadores desarrollar y obtener nuevas culturas y habilidades que consientan ser más eficientes en diversas tareas que hacen en cada uno de los cargos que desempeñan (Parra y Rodríguez, 2016, p.134).

Participación laboral: es el contexto en el cual los trabajadores forman parte o integran los diversos procedimientos de servicio los cuales se desarrollan en la empresa, la que se desarrolla a través de la comprensión y manifestación de las actividades organizacionales (Parra y Rodríguez, 2016, pp.139-140).

1.2. Definición de términos básicos

Atracción de talento humano

En primer instante, para que una institución sea atractiva para las personas debe de incluir determinados aspectos en donde se perciba y ofrezca estabilidad laboral, salarios altos en comparación con el promedio del sector (Canossa, 2019, p.50).

Capacidad para cumplir con las labores

Es la combinación de un conjunto de competencias individuales y saberes técnicos que posee un trabajador y emplea para cumplir con sus actividades o tareas laborales (Palmar y Valero, 2014, p.161).

Comportamientos contraproducentes

Son los actos intencionados que se producen de manera voluntaria, que de alguna manera u otra tienen como finalidad perjudicar a las empresas y beneficiar al trabajador, lo cual se constituye como una advertencia tanto para el bienestar de la empresa como para los trabajadores (Bautista, et al., 2020, p.4).

Contratación e inducción

Es el proceso donde formalmente se logra un acuerdo entre la institución y el colaborador, al cual se le denomina como contrato laboral. Mientras que la inducción, es el proceso de integración del colaborador en la institución, en donde se da a conocer la cultura, estrategias y las personas que la integran, entre otros (Canossa, 2019, pp.60-61).

Desempeño contextual

Son comportamientos individuales y espontáneos que supera a la expectativa que tiene para su puesto, los cuales son fundamentales para el alcance de los resultados esperados en las instituciones (Bautista, et al., 2020, p.4).

Desempeño laboral

Desde la perspectiva de Jara et al. (2018) el desempeño refleja la eficiencia con la cual los trabajadores cumplen sus actividades o funciones dentro de una entidad o institución, lo que significa que es el empeño que el personal pone para cumplir con sus funciones dentro de la empresa orientado a alcanzar el éxito (p.743).

Desempeño de la tarea

Es el cumplimiento de las responsabilidades y tareas de un trabajo según con los conocimientos y capacidades que se encuentran incluidas en las actividades detalladas para cada cargo, las cuales contribuyen a la institución de manera directa o indirecta (Bautista, et al., 2020, p.4).

Etapa de selección

Luego de que la institución recolecta la base de datos en el proceso de reclutamiento, de todas las personas que se encuentran interesadas en el puesto, se inicia la etapa de selección (Canossa, 2019, p.55).

Gestión del talento humano

Desde el punto de vista de Jara et al. (2018) la gestión del talento humano es una serie de prácticas y políticas fundamentales para la orientación de cargos gerenciales vinculados con recursos o personas, en donde pone en práctica los procedimientos para el reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño (p.742).

Proceso de reclutamiento

Es el proceso donde se convoca a los candidatos, para lo cual debe de definirse correctamente el puesto, los conocimientos, requisitos, nivel académico, experiencia y características del trabajo como el tiempo y compensación (Canossa, 2019, p.52).

CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable 1. Gestión del talento humano

Definición conceptual: Desde la visión presentada por Jara *et al.* (2018) este es una serie de prácticas y políticas primordiales para la orientación de cargos gerenciales vinculados con recursos o personas, en donde pone en práctica los procedimientos para el reclutamiento, selección, formación, estímulo y estimación del cometido (p.742).

Definición operacional: Acorde a lo presentado en la teoría de Canossa (2019) para manejar el talento humano se deben de considerar diferentes etapas, las cuales son: atraer talento humano, reclutar correctamente el talento, seleccionar adecuadamente con el perfil del puesto y contratar y realizar una inducción óptima (p.50).

Dimensiones: Atracción de talento humano, proceso de reclutamiento, etapa de selección y contratación e inducción.

Indicadores: atracción de talento humano (estabilidad laboral, salarios adecuados y condiciones del trabajo), proceso de reclutamiento (interno y externo), etapa de selección (prueba de conocimientos, prueba de personalidad y entrevistas) y

contratación e inducción (orientación, conocimiento, comunicación, empoderamiento y seguimiento).

Técnicas: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

Variable 2. Desempeño laboral

Definición conceptual: Partiendo del punto de vista de Jara *et al.* (2018) el mismo refleja la eficiencia con la cual los trabajadores cumplen sus actividades o funciones dentro de una entidad o institución, lo que significa que es la firmeza que el personal sitúa para cumplir con sus ocupaciones en la empresa encaminado a alcanzar el éxito (p.743).

Definición operacional: Según con la teoría de Koopmans *et al.* en el periodo 2018, la evaluación del desempeño laboral es necesario tomar en cuenta tres dimensiones: rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto.

Dimensiones: Desempeño de la tarea, comportamientos contraproducentes y desempeño contextual.

Indicadores: Desempeño de la tarea (capacidad para cumplir con las labores, capacidad para solucionar problemas y capacidad para asumir retos), comportamientos contraproducentes (quejas laborales, exageración de problemas laborales y divulgación de aspectos negativos del trabajo) y desempeño contextual (planificación de tareas, actualización laboral y participación laboral).

Técnicas: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico

Enfoque de la investigación

En lo que se refiere a este aspecto el mismo fue cuantitativo, debido a que se empleó la recopilación de información para el proceso de contrastación sobre las hipótesis formuladas, ello a través del análisis de los datos obtenidos y la valoración estadística de los mismos. Asimismo, las investigaciones cuantitativas presentan una serie de procesos estandarizados, los cuales inician con la idea de la investigación, el esbozo de la problemática, la evaluación de las teorías de las variables, la enunciación de las hipótesis, la definición de variables, la presentación de la metodología, la recopilación, observación e disquisición de la data (Hernández y Mendoza, 2018, p.6). En la actual investigación, se efectuó una evaluación numérica de la data obtenida mediante la administración de cuestionarios pertenecientes a las variables gestión del talento humano y desempeño laboral, para después disentir las hipótesis de investigación y cumplir con los objetivos planteados.

Tipo de investigación

Respecto al tipo de estudio fue básica, también denominada como pura o fundamental, porque su principal objetivo fue profundizar el análisis de las variables dentro de una determinada realidad; es decir, presentó como propósito la recopilación de la información dentro de un entorno en específico, con la finalidad de enriquecer la literatura o teoría ya existente (Sánchez y Reyes, 2015, p.36). Ante ello, se profundizó sobre la literatura referente a la gestión del talento humano y el desempeño laboral, lo cual se realizó en un espacio determinado que en este caso fue en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto.

Nivel de investigación

Para el estudio fue relacional, pues, se direccionó en fijar la asociación o relación presente en medio de dos o más variables, es decir, se enfocó en analizar el comportamiento de una clase o variable frente a la actuación de otra clase o variable bajo análisis (Hernández y Mendoza, 2018, p.176). De manera que, en la actual investigación se estableció la correspondencia entre gestión de talento humano y desempeño laboral en colaboradores en Dirección Regional de Transportes Y Comunicaciones, Tarapoto 2020.

Diseño de investigación

Este estudio se realizó bajo un diseño pre experimental, porque durante el tiempo que se llevó a cabo su desarrollo no se manipuló la variable independiente, y sólo se ejerció un grado de control al mínimo de la variable dependiente. (Hernández y Mendoza, 2018, p.174)

Los estudios pre experimentales se caracterizan principalmente porque el grado de control que se ejerce sobre las variables de estudio es el mínimo y no se prestan casi para establecer una relación entre ellas, porque el enfoque de este diseño es que se administre un estímulo a un determinado grupo, para después llegar a medir el efecto que se ocasionó en ello (Hernández y Mendoza, 2018, p.174)

Esquema del diseño de investigación:



GE: Grupo experimental

O₁: Observación antes

X: Tratamiento

O₂: Observación después

3.2. Diseño muestral

Población

Son un conglomerado de individuos o compendios que exhiben rasgos similares, además generalmente integran el mismo contexto o espacio en donde se presenta un fenómeno o hecho en específico. De manera que, la población es a quienes se les realizó un análisis con el propósito de recolectar cierta información y obtener determinadas conclusiones (Carrasco, 2018,

p.238). La población estuvo representada por 100 colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020.

Tabla 1

Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín

DRTC-SM.

Áreas	Cantidad de trabajadores	Total
Direcciones de línea		22
Dirección de operaciones	03	
Dirección de transporte terrestre	02	
Dirección de caminos	07	
Dirección de comunicaciones	10	
Oficinas zonales		34
Oficina zonal Bajo Mayo – Tarapoto	15	
Oficina zonal Alto Mayo – Moyobamba	12	
Oficina zonal Huallaga Central – Juanjui	04	
Oficina Zonal Alto Huallaga Tocache	03	
Oficinas		44
Oficina de asesoría jurídica	05	
Oficina de gestión presupuestal	05	
Oficina de gestión administrativa	03	
Unidad de abastecimiento y servicios auxiliares	08	
Unidad de personal	07	
Unidad de patrimonio	03	
Unidad de contabilidad y tesorería	09	
Unidad de tecnología de la información	04	
Total		100

Fuente: Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín
Elaboración Propia

Muestra

Es una parte representativa de la población, que posee las mismas características o propiedades de ella, por lo que para que sea objetiva debe de ser seleccionada por medio de técnicas adecuadas. De manera que, es la parte representativa del problema bajo investigación, además son posibles de estudiar, puesto que tiene características auténticas de la población y tienen

un tamaño proporcional al de la población (Carrasco, 2018, p.238). La muestra estuvo representada por 80 colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020

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

Donde:

n = muestra

N= población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = error de estimación máximo aceptado

$$n = \frac{100 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (100 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 80$$

Muestreo

El muestreo fue de tipo probabilístico en donde interviene el azar, es decir todos los integrantes de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados (Ñaupas et al., 2018). Asimismo, fue aleatorio simple porque no existe ninguna predisposición de seleccionar a una persona en lugar de otra (Carrasco, 2018, p.241).

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica

En este caso para la recolección de la información se empleó la técnica de la encuesta que de acuerdo con Carrasco (2018), es una técnica social debido a su sencillez, versatilidad y utilidad para la obtención de datos, además es una técnica social para la exploración, indagación y recopilación de información, por medio de preguntas planteadas directa o indirectamente a las personas que conforman la unidad de análisis de estudio (pp.314-315).

Instrumento

Se empleó el cuestionario, que es considerado como una modalidad de la encuesta, dado que su principal característica es que está integrado por una serie de ítems planteados de forma sistemática, considerando las dimensiones e indicadores de cada variable bajo análisis (Ñaupas *et al.*, 2018, p.291).

Asimismo, el cuestionario de la gestión del talento humano estuvo conformado por 26 ítems, los cuales se distribuyeron en 4 dimensiones; siendo la primera de ellas, la Atracción de talento humano (6 ítems), la segunda, Proceso de reclutamiento (4 ítems), la tercera, Etapa de selección (6 ítems) y finalmente Contratación e inducción (10 ítems). La escala es ordinal contempla 5 valoraciones que son totalmente en desacuerdo, desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Respecto, el cuestionario de desempeño laboral, este estuvo conformado por 18 ítems, los cuales se distribuyen en 3 dimensiones; siendo la primera de

ellas, desempeño de la tarea (6 ítems), la segunda, comportamientos contraproducentes (6 ítems) y la tercera, desempeño contextual (6 ítems). La escala es ordinal contempla 5 valoraciones que son: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Validez

Es la exactitud con que los instrumentos midieron lo que se tiene planeado medir, es decir que es la eficacia con que determinados instrumentos logran pronosticar o evaluar los hechos evidenciados en un contexto en específico (Ñaupas et al., 2018, p.276). Para lo cual, la validez se realizó por medio de juicio de expertos, que según con lo señalado por Valderrama (2015) es la intervención o evaluación de un determinado especialista sobre el tema de análisis, en donde se encarga de evaluar los ítems o preguntas del cuestionario (p.206).

Confiabilidad

Ñaupas *et al.* (2018) manifestó que la confiabilidad indica que las mediciones realizadas no cambian de forma significativa a pesar de que los instrumentos sean aplicados en diferente lugar, tiempo o muestra (p.277). Para lo cual, se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach, que según Ñaupas *et al.* (2018) indica el nivel de fiabilidad de un instrumento, es decir cuando más cerca de la unidad, mayor es el nivel de consistencia interna del instrumento (p.281).

3.4. Técnicas de gestión y estadísticas para el procesamiento de la información

En primer lugar, se coordinó con el gerente de la institución, la fecha para la aplicación de los instrumentos y la duración de los mismos fue de 15 minutos. Asimismo, luego de obtener los datos, dicha información fue introducida en el programa Microsoft Excel, en el cual se diseñó una data en forma organizada de acuerdo a las preguntas o ítems de los instrumentos, lo cual permitió efectuar un análisis descriptivo de todos los datos a través de la presentación de tablas de frecuencia y figura, para analizar e interpretar los mismos. Por otro lado, se realizó un análisis estadístico de la información por medio del programa SPSS v25, para la realización de la estadística inferencial, en donde se efectuó una prueba de normalidad, confiabilidad y determinó el factor en correlación para lograr los fines de la investigación.

3.5. Aspectos éticos

En el actual estudio en primer lugar se desarrolló de acuerdo con lo indicado por el Manual para la Elaboración de las Tesis y los Trabajos de Investigación del Instituto de Gobierno y de Gestión Pública de la Universidad San Martín de Porres. Por otro lado, se respetaron los derechos de autor, ya que en la información considerada en la presente investigación se citó de acuerdo con lo indicado en las normas *American Psychological Association* (APA).

Respecto con lo indicado por Moli *et al.*, (2018) los principios éticos de toda investigación son la autonomía, justicia y beneficencia (p.1). Los cuales se detallarán a continuación:

- i. Autonomía: los participantes tomaron la decisión de manera voluntaria de formar parte de la investigación.
- ii. Justicia: a cada integrante del estudio se les brindó un trato igualitario y justo.
- iii. Beneficencia: Se brindó beneficios a los participantes del estudio, ya que, se les brindó información útil sobre las variables, aplicada en los colaboradores de la institución.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

4.1. Resultados

En primer lugar, se realiza un análisis descriptivo de la gestión del talento humano y del desempeño laboral a través del procesamiento de los datos obtenidos tras la administración de los cuestionarios.

Tabla 2

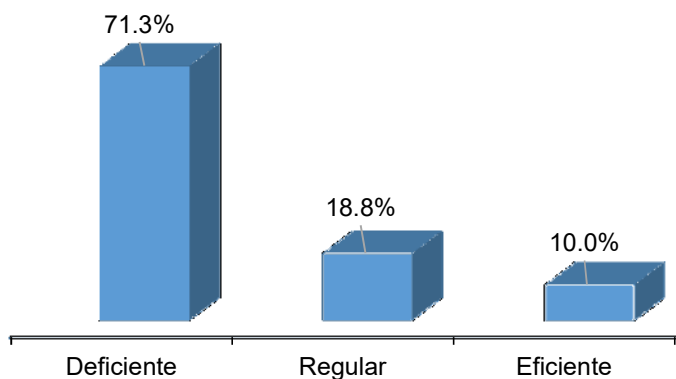
Nivel de gestión del talento humano.

	Desde	Hasta	Frecuencia	%
Deficiente	26	60	57	71,3%
Regular	61	95	15	18,8%
Eficiente	96	130	8	10,0%
Total			30	100%

Fuente: Cuestionario

Figura 1

Nivel de gestión del talento humano.



Fuente: Cuestionario

Conforme a tabla 2 y figura 1, la gestión del talento humano realizada en la institución se halló en nivel deficiente según 71.3% de colaboradores encuestados. Este resultado se demostró en el hecho que la institución no se preocupa por brindarles a los colaboradores, un cargo estable, es decir, sin que exista la posibilidad de despido. Por otra parte, se encontró a nivel regular en concordancia con 18.8% de encuestados. Este resultado se manifestó en el hecho que la dirección se preocupa de manera regular por brindarles a sus colaboradores un salario justo acorde con el sector. Finalmente, se halló a un nivel eficiente conforme a 10%, lo que se pudo denotar en que la dirección evalúa el temperamento y carácter de los sujetos que contratará.

Tabla 3

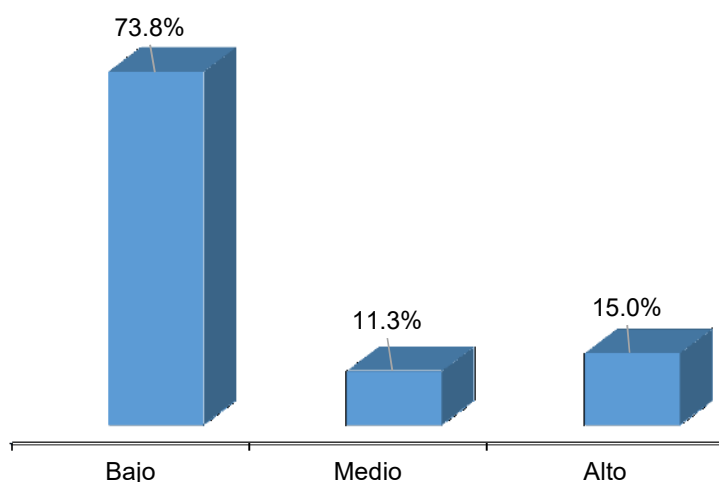
Nivel de desempeño laboral.

	Desde	Hasta	Frecuencia	%
Bajo	18	41	59	73,8%
Medio	42	65	9	11,3%
Alto	66	90	12	15,0%
Total			30	100%

Fuente: Cuestionario

Figura 2

Nivel de desempeño laboral.



Fuente: Cuestionario

De acuerdo a la tabla 3 y figura 2, el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto resultó en nivel bajo acorde con 73.8% de colaboradores que fueron parte de la encuesta. Dicho resultado se evidenció en el hecho que los trabajadores nunca se involucran en el tomar de las decisiones de dirección. En otro orden de ideas, se encontró un nivel alto acorde a 15% de quienes fueron parte de la encuesta. Este resultado se manifestó en el hecho que, con mucha frecuencia, dicho conjunto de colaboradores mantiene sus

habilidades laborales actualizadas. Finalmente, se un nivel medio conforme con 11.3% de colaboradores, que se pudo denotar en el hecho de que, con una frecuencia regular, este grupo soluciona de manera creativa los problemas que se presenta en la institución.

Por otro lado, en aras de desempeñar todos los fines determinados, en primera instancia, se realizó una prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, dado el volumen de su muestra superior a 50 (como es el caso). Los resultados se exponen por medio de la tabla 4.

Tabla 4

Prueba de normalidad de datos.

	Kolmogorov-Smirnov	
	Estadístico	P-value
Gestión del talento humano	,176	,000
Desempeño laboral	,179	,000
Atracción de talento humano	,098	,055
Proceso de reclutamiento	,183	,000
Etapa de selección	,178	,000
Contratación e inducción	,178	,000

Afín con la tabla 4, las variables no mantienen una colocación normal, pues, la significancia arrojó valor inferior de 0.05. En consecuencia, se utilizará al coeficiente de correlación Rho de Spearman para desempeñar todos los propósitos esbozados.

Tabla 5

Correlación entre la dimensión atracción de talento humano y la variable desempeño laboral.

		Atracción de talento humano		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Atracción de talento humano	Coeficiente de correlación	1.000	,524**	0.000
		Sig. (bilateral)			80
		N			
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,524**	1.000	0.000
		Sig. (bilateral)	0.000		80
		N	80		

De acuerdo a la tabla 5, existe una relación significativa entre la variable gestión del talento humano en su dimensión atracción de talento humano y la variable desempeño laboral, dado que, la significancia bilateral resultó menor a 0.05 (0.000). Además, dicha relación resultó positiva considerable, ya que, el coeficiente de correlación Rho de Spearman resultó ,524. A partir de este resultado, se puede inferir que, un empeoramiento en la gestión de la atracción de talento humano por parte de la institución, estuvo acompañado de una disminución en el desempeño laboral de los colaboradores.

Tabla 6

Correlación entre la dimensión proceso de reclutamiento y la variable desempeño laboral.

		Proceso de reclutamiento	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Proceso de reclutamiento	1.000	,534**
	Coeficiente de correlación		0.000
	Sig. (bilateral)		80
	N		
Desempeño laboral	Desempeño laboral	,534**	1.000
	Coeficiente de correlación	0.000	
	Sig. (bilateral)	80	
	N		

De acuerdo a la tabla 6, existe una relación significativa entre la variable gestión del talento humano en su dimensión proceso de reclutamiento y la variable desempeño laboral, dado que, la significancia bilateral resultó menor a 0.05 (0.000). Además, dicha relación resultó positiva considerable, ya que, el coeficiente de correlación Rho de Spearman resultó ,534. A partir de este resultado, se puede inferir que, un empeoramiento en la gestión del proceso de reclutamiento por parte de la institución, estuvo acompañado de una disminución en el desempeño laboral de los colaboradores.

Tabla 7

Correlación entre la dimensión etapa de selección y la variable desempeño laboral.

			Etapa de selección	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Etapa de selección	Coeficiente de correlación	1.000	,560**
		Sig. (bilateral)		0.000
	Desempeño laboral	N		80
		Coeficiente de correlación	,560**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	

En conformidad con tabla 7, concurre una concordancia significativa en medio de la variable gestión del talento humano en la dimensión etapa de selección y la del desempeño laboral, debido al hecho de que, la significancia bilateral se ubicó menor de 0.05 (0.000). Conjuntamente, dicha relación resultó positiva considerable, ya que, el coeficiente en correlación Rho de Spearman resultó ,560. Desde este resultado, es posible inferir, el empeoramiento en gestión de la etapa de selección por parte de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto, estuvo acompañado de una disminución en el desempeño laboral de los colaboradores.

Tabla 8

Correlación entre la dimensión contratación e inducción y la variable desempeño laboral.

		Contratación e inducción	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Coefficiente de Contratación e inducción	1.000	,572**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		80
	Coefficiente de Desempeño laboral	,572**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	80	

Según la tabla 8, se presenta una relación de significancia en medio de la variable gestión del talento humano en la dimensión contratación e inducción y la correspondiente al desempeño laboral, dado que, la significancia bilateral reflejó menor a 0.05 (0.000). También, dicha relación resultó positiva considerable, ya que, el coeficiente en correlación Rho de Spearman resultó ,572. Partiendo de ese resultado, consigue inferir que, el empeoramiento en la gestión de contratación e inducción por parte de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto, estuvo acompañado de una disminución en la actuación laboral de participantes.

Tabla 9*Correlación entre las variables gestión del talento humano y desempeño laboral.*

		Gestión del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación 1.000 Sig. (bilateral) 0.000 N 80	,607** 0.000 80
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación ,607** Sig. (bilateral) 0.000 N 80	1.000

De acuerdo con lo expuesto en tabla 9, existe una concordancia significativa entre las variables de gestión del talento humano y la de desempeño laboral, debido al hecho que, la significancia bilateral arrojó menor de 0.05 (0.000). También, dicha relación resultó positiva considerable, ya que, su coeficiente correlacional Rho de Spearman resultó ,607. Desde el presente resultando, es posible inferir que, un empeoramiento en la gestión del talento humano por parte de la institución, estuvo acompañado de una disminución en el desempeño laboral del personal.

4.2. Propuesta de valor

En el Perú de acuerdo con el Decreto legislativo N°1442 (2018) tiene como finalidad determinar las disposiciones sobre la gestión fiscal de los recursos humanos en el sector público, lo cual permite modernizar y fortalecer el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Asimismo, tiene como propósito la contribución en la asignación y empleo de manera eficiente de los ingresos correspondientes a los recursos humanos del sector público, por medio de la implementación de la planilla única de pago del sector público alineado a los principios de responsabilidad fiscal y sostenibilidad.

A raíz de lo indicado es que surgió la necesidad de validar que la elaboración de una propuesta de gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020. De acuerdo con ello, se dispone de los medios para desarrollar la misma.

Por lo que la realización de la propuesta se encuentra enfocado en la teoría de Canossa (2019) para gestionar el talento humano se debe de tomar en cuenta diferentes etapas, las cuales son: atraer talento humano, reclutar correctamente el talento, seleccionar adecuadamente con el perfil del puesto y contratar y realizar una inducción óptima (p.50).

PROPUESTA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES TARAPOTO

1. Objetivos

1. Mejorar la atracción de talento humano en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020.
2. Mejorar el proceso de reclutamiento en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020.
3. Mejorar la etapa de selección en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020.
4. Mejorar la contratación e inducción en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020.

2. Bases teóricas

Definición

La gestión del talento humano se conceptualiza siguiendo a Jara *et al.* (2018) quienes señalaron que corresponde a un conjunto de prácticas y políticas fundamentales que orientan los cargos gerenciales relacionados a los recursos o personas, y se materializa a través de la puesta en marcha de los procedimientos para reclutar, seleccionar, capacitar, recompensar y evaluar el desempeño.

Teoría de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano se sustenta en el trabajo de Canossa (2019) quien estableció cuatro etapas que tienen el propósito de generar ventaja competitiva. Dichas etapas son: atracción del talento humano, proceso de reclutamiento, etapa de selección y contratación e inducción, mismas que son desarrolladas a continuación.

A. Atracción de talento humano

Para que una organización sea atractiva a las demás personas, debe proyectar y ofrecer estabilidad laboral, salarios altos en relación al promedio del sector, los trabajadores de la organización deben ser profesionales exitosos en su campo, además, la organización debe ofrecer condiciones idóneas para trabajar. Adicionalmente, también atrae la marca y la cultura que trasmite la organización. Otras cuestiones a considerar dependen de cada sector y a las preferencias de cada persona. En este sentido, esta dimensión se compone por tres indicadores: estabilidad laboral, salarios adecuados, condiciones de trabajo-

- i. **Estabilidad laboral:** Alude a la permanencia de los trabajadores dentro de una organización considerando un periodo prolongado de tiempo sin que haya algún riesgo de despido. Lo anterior genera que una organización sea atractiva, dada la seguridad que ofrece a los trabajadores (Canossa, 2019, p.51).
- ii. **Salarios adecuados:** Hace referencia a una remuneración apropiada según el promedio del sector, lo cual hace que las organizaciones sean atractivas, dado que, es un componente relevante para la gestión del talento humano (Canossa, 2019, pp.51-52).

- iii. **Condiciones del trabajo:** Corresponde a aquellos aspectos que están asociados a las particularidades de cada trabajo como el horario laboral, la ubicación de la organización, su tamaño, etc. Ello genera que las personas se sientan atraídas hacia una organización en específico (Canossa, 2019, p.52).

B. Proceso de reclutamiento

Corresponde a una serie de procedimientos que hacen posible la ejecución de etapas óptimas para reclutar y que, a su vez, produzcan eficiencia en la organización. El reclutamiento corresponde al proceso donde se convocan a los candidatos. Para este objetivo debe definirse, de manera correcta, el puesto y los conocimientos requeridos, el grado académico, el tiempo de experiencia laboral y las particularidades del trabajo como la compensación (Canossa, 2019, p.52). De manera que, el proceso de reclutamiento puede ser descrito a través de dos indicadores interno y externo.

- i. **Interno:** Se trata del proceso de reclutamiento originado de manera interna, lo cual puede incidir sobre el desempeño y la motivación de los trabajadores, ya que, se percibirían posibilidades de crecimiento, sintiéndose más valoradas (Canossa, 2019, p.54).
- ii. **Externo:** Consiste en procesos de reclutamiento realizados cuando al interno de la organización no se encuentra al personal que cumpla con los requisitos necesarios para el cargo a disposición. El recurrir a personal externo se da cuando ya se han agotado todos los esfuerzos para desarrollar el talento (Canossa, 2019, p.54).

C. Etapa de selección

Posterior a la recolección de la base de datos (derivada del proceso de reclutamiento) sobre todas las personas que mostraron interés en el puesto laboral a disposición, se comienza con el proceso de selección. En este punto, se comienza con la revisión de los documentos recepcionados, verificando que los postulantes cumplan con los requisitos mínimos. Luego de ello, se comienza a seleccionar, preliminarmente, a aquellos postulantes que serán entrevistados para poder tomar una decisión definitiva (Canossa, 2019, p.55). De acuerdo a lo anterior, la dimensión está conformada por tres indicadores: prueba de conocimiento, prueba de personalidad, entrevistas.

- i. **Prueba de conocimientos:** Permite la verificación de la capacidad de las personas para ciertas labores a través de medidas estandarizadas, en donde, se analizan las variaciones de las capacidades individuales de acuerdo a un patrón de comparación (Canossa, 2019, p.56).
- ii. **Prueba de personalidad:** Corresponden a las pruebas que hace posible la determinación del temperamento y el carácter de las personas, a través de la revelación de rasgos determinados o generales. Además, este tipo de pruebas señalan la actitud de los individuos ante ciertas tareas o actividades (Canossa, 2019, p.57).
- iii. **Entrevistas:** La entrevista es la más empleada en donde los postulantes son entrevistados por la persona encargada quien hace las veces de comunicador. La entrevista tiene como finalidad asegurar la idoneidad del perfil de los

candidatos de acuerdo con el perfil del cargo o puesto vacante (Canossa, 2019, p.57).

Contratación e inducción

Es un proceso donde, de manera formal, se llega a un acuerdo entre la organización y los trabajadores, el cual tiene la denominación de contrato laboral. En dicho acuerdo se establecen las actividades a realizar, la forma de pago, los horarios laborales, el lugar donde el colaborador realizará sus actividades, las obligaciones entre ambas partes, los seguros necesarios. En tanto que, la inducción corresponde al proceso donde se integra al colaborador en la organización, dándole a conocer su cultura, las estrategias, las personas que la integran, los recursos a disposición, etc. (Canossa, 2019, pp.60-61).

- i. **Orientación:** Es el proceso que tiene por objetivo facilitar la adaptación de los trabajadores a la organización a través de la información acerca de la misión, visión, valores, tácticas, políticas, etc. (Canossa, 2019, p.62).
- ii. **Conocimiento:** Consiste en dar a conocer aquellos servicios y bienes que se brindan dentro de la organización, así como la información relacionada a su funcionamiento, a las áreas y a las personas a cargo de cada una de ellas (Canossa, 2019, p.62).
- iii. **Comunicación:** Alude a las relaciones adecuadas entre los compañeros de trabajo, a través de las cuales se podrá brindar un servicio adecuado a los usuarios (Canossa, 2019, p.62).

- iv. **Empoderamiento:** Corresponde a la información hacia el trabajador sobre su relevancia dentro de la organización y las ventajas de ser parte de la misma, lo cual genera motivación al conocer el rol que cumple (Canossa, 2019, p.62).
- v. **Seguimiento:** Corresponde a la examinación del logro del trabajador nuevo, a través del planteamiento de preguntas acerca de su satisfacción en el trabajo, las relaciones, la comunicación que presenta y sus demandas actuales que aumentarían su desempeño (Canossa, 2019, p.62).

3. Diagnóstico

A continuación, se presenta la situación actual de las variables, información que fue obtenida luego de administrar dos cuestionarios a 80 colaboradores.

3.1. Desempeño laboral

El desempeño en la labor de los miembros del personal que colaboran en la institución, resultó en nivel bajo según 73.8% de encuestados. Mencionado resultado fue explicado por el bajo nivel de desempeño encontrado en todas las dimensiones (desempeño de la tarea, comportamientos contraproducentes, desempeño contextual). De manera predominante, el desempeño laboral en su dimensión contextual resultó bajo de acuerdo al 72.5% de los resultados, lo cual se evidenció en el hecho que los trabajadores nunca se involucran en el proceso de tomar decisiones de la directiva. Así mismo, el desempeño de la tarea se localizó en nivel bajo conforme a 68.8% de los resultados, lo cual se manifestó en que con poca frecuencia los colaboradores se esfuerzan y son minuciosos en el cumplimiento de sus labores. Finalmente, se encontró un nivel bajo en la dimensión comportamientos contraproducentes de acuerdo al 68.8% de los resultados, ya

que, con alta frecuencia, los trabajadores se quejan de las situaciones que se presentan en su trabajo.

3.1. Gestión del talento humano

Por otro lado, la gestión del talento humano realizada en la institución, se encontró a un nivel deficiente afín con el 71.3% de colaboradores encuestados. Presentado resultado fue explicado por el nivel deficiente encontrado en todas las dimensiones (atracción de talento humano, proceso de reclutamiento, etapa de selección, contratación e inducción). De manera predominante, la gestión del talento humano en la dimensión atracción de talento humano resultó deficiente de acuerdo al 73.8% de los resultados, lo cual se manifestó en el hecho que la institución no se preocupa por brindarles un cargo estable a los colaboradores, es decir, sin que exista la posibilidad de despido. Además, el proceso de reclutamiento se encontró en nivel deficiente según el 71.3% de resultados, lo cual se manifestó en que no se da prioridad a que los trabajadores asciendan a cargos o puestos superiores.

Así mismo, la contratación e inducción se localizó en nivel deficiente conforme con 67.5% de resultados, que se demostró en el cual no se orienta al personal nuevo con referencia a la misión y visión organizacional. Finalmente, la etapa de selección se localizó en nivel deficiente de acuerdo a 67.5% de resultados, lo cual se manifestó en que no todas las personas que postulan a un puesto dentro del área pasan por una prueba de conocimientos.

3. Actividades de mejora

3.1. Actividades para la atracción del talento humano

Estabilidad laboral: Actualmente, dentro del sector público se viene implementando el Régimen del Servicio Civil. Dicho régimen laboral brindará a los servidores públicos estabilidad laboral, ya que, el contrato se realiza por tiempo indeterminado sujeta a una evaluación constante. Sin embargo, la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Tarapoto aún no se encuentra en la lista de entidades públicas que hayan iniciado la transición a este nuevo régimen laboral. Por lo tanto, la actividad a realizar consiste en el inicio del trámite administrativo y la gestión para iniciar con la implementación del Régimen del Servicio Civil, lo cual brindará estabilidad laboral a los colaboradores de la institución, volviéndose atractiva el talento humano.

A su vez, cabe precisar que, esta actividad estará a cargo de la Oficina de Gestión Administrativa de la institución, la cual tiene como una de sus funciones la programación y ejecución (con congruencia, eficiencia y nitidez) los procesos selectivos, adquisiciones y contrataciones para atender al requerimiento de materiales y servicios de la institución, sus entidades de línea y módulos desconcentrados.

Salarios adecuados: La institución debe asegurar una elaboración de un estudio con el objetivo en conseguir datos acerca del salario de la división y para conocer la situación del salario ofrecido por la institución. De este modo, la institución podrá evaluar el ofrecimiento de salarios más atractivos de conformidad con las ocupaciones y compromisos de cada cargo laboral, lo que la volverá atractiva para el talento humano. Así mismo, cabe precisar que, esta actividad se encontrará a cargo de la Oficina de Gestión de las Personas, dado que, una de sus funciones corresponde al desarrollo de estudios o investigaciones activas en materia de

recursos humanos para el proceso en tomar decisiones como la unidad orgánica de la Oficina Regional de Administración.

Condiciones del trabajo: El área administrativa de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Tarapoto debe asegurar que se cumplan las ocho horas diarias de trabajo, a través de un control, función que deberá ser asignada a un personal específico. Así mismo, cabe precisar que, dicha función debe estar a cargo de la Oficina de Gestión Administrativa, la cual tiene como una de sus funciones la verificación y aseguramiento del cumplimiento de los términos contractuales y convenios dentro de los alcances de su competencia. En segundo lugar, los jefes de las diversas áreas que componen la dirección deben escuchar las recomendaciones, oportunidades de mejora y realizar reuniones con la finalidad de valorar los logros del personal a su cargo.

En tercer lugar, se debe evaluar que los equipos de cómputo funcionen bien y que los programas computacionales se encuentren actualizados, además se debe evaluar la disposición de las herramientas que efectivicen el trabajo. Cabe precisar que, estas actividades estarán a cargo de la Oficina de Tecnologías de Información siendo una unidad orgánica de la institución que tiene como una de sus funciones la gestión integral de los ejercicios de mantenimiento habitual y periódico, al igual que reforma del software, hardware.

3.2. Actividades para mejorar el proceso de reclutamiento

Interno: En este aspecto se debe considerar que, el Régimen de servicio Civil brinda la oportunidad de desarrollar línea de carrera a los profesionales que laboren en el sector público, a través de los resultados de las evaluaciones permanentes

considerando las capacidades, los conocimientos, las actitudes y la conducta del personal. De manera que, se precisa la importancia de que la institución pueda iniciar su transición a este nuevo régimen laboral, para de este modo poder ser una institución atractiva al talento humano.

Externo: La contratación de personal externo debe involucrar una máxima difusión de las convocatorias a través de medios como el sitio web y las redes sociales oficiales de la institución. Así mismo, se debe incluir toda la información correspondiente al puesto laboral como la descripción de las funciones, los requisitos para ocupar el puesto y las condiciones del contrato. Dicha actividad estará a cargo de la Oficina de Relaciones Públicas y Comunicación Institucional.

Por otro lado, se propone la reestructuración del proceso de selección de personal, estableciéndolo del siguiente modo: Publicación de las bases del concurso (incluyendo la información del puesto y los requisitos, el cronograma del concurso, el proceso de evaluación), etapa de verificación de las postulaciones, etapa de evaluación de conocimientos, fase de evaluación curricular, fase de entrevista personal, publicación de los resultados del concurso.

3.3. Actividades para la mejora de la etapa selección

Prueba de conocimientos: Establecer una rigurosa prueba de conocimientos a los postulantes acorde a lo requerido por el puesto laboral y determinar un peso relativo dentro de la evaluación general. Los resultados de la prueba de conocimiento deben tener un peso relativo importante dentro de la evaluación general, de tal modo, que sea muy influyente en la decisión final de contratación.

Prueba de personalidad: Incluir una prueba de personalidad dentro del proceso

de evaluación, con la finalidad de conocer la manera habitual de reaccionar ante circunstancias específicas y los tipos de personas. Además, la prueba de personalidad debe evaluar la ética de ocupación pública.

Entrevistas: Reestructurar el contenido de las entrevistas realizadas a los postulantes considerando los siguientes aspectos: conocimientos técnicos y capacidad analítica, experiencia y resolución de problemas funcionales, competencias/habilidades y conocimientos institucionales. Lo anterior con la finalidad de elegir a los empleados que se ajusten mucho más a los perfiles buscados. En vía al progreso de esta acción es esencial establecer una coordinación entre la Oficina de Gestión Administrativa de la Dirección de Operaciones – Transportes y la Oficina Regional de Administración.

3.4 Actividades para la mejora de la contratación e inducción

Orientación: Incluir dentro del proceso formativo al nuevo personal: información sobre la misión y visión de la institución, además, considerar la información acerca de las políticas institucionales. Dicha actividad estará a cargo de la Oficina de Gestión Administrativa, la cual tiene como una de sus funciones la programación y ejecución (con oportunidad, eficiencia y transparencia) de los procesos de elección, adquisición y contrataciones para comprender las necesidades de los recursos físicos y servicios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Tarapoto, sus instituciones de línea y departamentos desconcentrados.

Conocimiento: Incluir dentro del proceso de inducción al personal nuevo: datos referentes a los servicios que ofrece la organización. Dicha actividad estará a cargo de la Oficina de Gestión Administrativa de la Dirección de Operaciones –

Transportes. Además, se incluirá una reunión para la presentación del personal nuevo con el resto de compañeros de trabajo, lo cual estará a cargo de cada jefe de área.

Comunicación: Cada jefe de área debe transmitir adecuadamente aquellas actividades programadas en el área. Además, se debe asegurar que las indicaciones e información transmitida al personal hayan llegado correctamente, con claridad. De manera que, estas actividades son responsabilidad de los jefes de cada departamento de Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Tarapoto.

Empoderamiento: Cada jefe de área debe transmitir al personal lo importante que es para la institución a través de la transmisión de las funciones que cumple, Además, se debe incorporar al miembro nuevo en los ejercicios del establecimiento de manera inmediata. De manera que, estas actividades son responsabilidad de los jefes de cada área.

Seguimiento: Evaluar el nivel de satisfacción del personal nuevo en relación a las labores que realiza. Además, evaluar el progreso o avance del trabajador recién incorporado a la institución en el cargo que se desempeña. Dichas actividades deben estar a cargo de la Oficina de Gestión Administrativa, la cual tiene como una de sus funciones la programación y ejecución (con oportunidad, eficiencia y transparencia) de los procesos de selección, adquisiciones y contrataciones para atender las necesidades de recursos materiales y de servicios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Tarapoto, sus órganos de línea y unidades desconcentradas.

4. Cronograma de implementación de actividades

A continuación, se presenta un cronograma donde se detallan los meses en los que se estima la ejecución de cada de una de las actividades formuladas.

5. Presupuesto de implementación de actividades

Cabe precisar que, la implementación de las actividades propuestas no representaría un desembolso efectivo por parte de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Tarapoto, ya que, tal y como se ha argumentado a lo largo de toda la propuesta, las actividades se encuentran bajo el marco de las funciones correspondientes a cada área de la dirección. Por lo tanto, el costo de la implementación de las actividades resultaría S/ 0.00.

6. Conclusión

La propuesta permitirá aumentar el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto, a través de la implementación de un conjunto de actividades orientadas a mejorar la gestión del talento humano (proceso de reclutamiento, etapa de selección, contratación e inducción), mismas que tienen por finalidad la captación de personal altamente cualificado para el desempeño de las diversas funciones en la dirección.

DISCUSIÓN

El actual estudio nació desde la indagación de diversas deficiencias relacionadas al desempeño laboral en la institución. En este sentido, los trabajadores no se sentirían conformes con sus actividades por lo que no cumplirían con sus funciones según lo solicitado. Además, existiría poca intervención en la solución de los problemas. A su vez, esta situación estaría asociada a que los colaboradores no tendrían seguridad en el puesto laboral que ocupan, debido a que la institución no se preocuparía por brindarles un contrato estable. Así mismo, consideran que la retribución recibida no se trata de la correcta y que, en varias ocasiones, trabajarían más de 8 horas diarias.

Ante dicha situación, se planteó como objetivo general: Validar que la elaboración de una propuesta de gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020. A su vez, para alcance del objetivo se aplicaron dos cuestionarios con el fin de conseguir datos relacionados con el gestionar del talento humano y el rendimiento laboral en la dirección objeto de estudio. Luego de la administración de los instrumentos se consiguieron seis resultados en lineamiento con los fines propuestos.

Con respecto al primer objetivo específico se obtuvo que concurre una correspondencia de significativa en medio de la variable gestión del talento humano en la dimensión atracción de talento humano y la variable correspondiente al desempeño laboral, porque, la significancia bilateral resultó menor de 0.05 (0.000). Conjuntamente, dicha relación resultó positiva y considerable, ya que, el factor en correlación Rho de Spearman resultó ,524. Este resultado es similar al hallazgo de Zeballos (2019) quien evaluó la concordancia en medio de la compensación del trabajo y el desempeño laboral en un establecimiento boliviano, encontrando una relación igual a 0,634. Del mismo modo, Condezo (2019) halló que el coeficiente correlacional entre compensación del personal y desempeño laboral reflejó 0,607 bajo el contexto de la Micro Red La Oroya – Yauli- Junín.

Finalmente, el estudio de Chávez (2018) encontró una correspondencia significativa y positiva entre compensación de personal y desempeño laboral (0,617) en un hospital en Ayacucho. Por otro lado, siguiendo a Canossa (2019) y Jara *et al.* (2018) la deficiente gestión de la atracción de talento humano por parte de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Tarapoto (manifestado en la poca estabilidad laboral ofrecida, bajos salarios en comparación al sector y las condiciones laborales poco favorables) se asoció al bajo nivel de eficiencia mostrado por los empleados en el ejercicio de sus acciones o funciones dentro de la entidad.

En relación con el segundo objetivo específico se obtuvo la presencia de una concordancia significativa entre variable gestión del talento humano, en la dimensión de proceso de reclutamiento, y la del desempeño laboral, pues, la significancia bilateral se ubicó menor que 0.05 (0.000). Al mismo tiempo, dicha

relación resultó positiva considerable, ya que, el coeficiente en reciprocidad Rho de Spearman resultó ,534. Por otro lado, siguiendo a Canossa (2019) y Jara *et al.* (2018) el nivel deficiente hallado en la gestión de la etapa de reclutamiento por parte de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Tarapoto (manifestado en una poca claridad en la definición del puesto, de los conocimientos, requisitos, nivel académico, experiencia y características del trabajo), estuvo asociado al bajo nivel de eficiencia mostrado por el personal en acatamiento de sus labores o funciones dentro de la entidad.

Con respecto al tercer objetivo específico se localizó que concurre una correspondencia de significancia en medio de la variable gestión del talento humano en la dimensión etapa de selección y variable del desempeño laboral, porque, la significancia bilateral reflejó menor en 0.05 (0.000). Asimismo, dicha relación resultó positiva considerables, ya que, el coeficiente en reciprocidad Rho de Spearman fue ,560. Este resultado se asocia con los hallazgos de Crisóstomo (2019), quien encontró que la habilidad mostrada en la entrevista de trabajo se relacionó con el desempeño laboral (0,605) bajo el contexto de una farmacia ubicada en Huacho. Además, el autor encontró que el juicio demostrado se relacionó con el desempeño laboral en (0,843) y que la actitud se relacionó con el desempeño laboral en (0,979). En esta misma línea, Condezo (2019) encontró una relación entre las capacidades demostradas en la etapa de evaluación de conocimientos y el desempeño laboral (0,250) dentro del contexto de la Micro Red La Oroya – Yauli- Junín – 2018.

Finalmente, el estudio de Chávez (2018) encontró una relación entre las competencias, conocimientos, destrezas y conducta mostradas en la etapa de

selección y el desempeño laboral (0,676) en un hospital en Ayacucho. Por otro lado, siguiendo a Canossa (2019) y Jara *et al.* (2018) el nivel deficiente hallado en la etapa de selección (manifestado en la deficiente recolección de base de datos de los postulantes, la revisión de los documentos recibidos, la verificación del cumplimiento de los requerimientos mínimos y la selección preliminar), estuvo asociado al bajo nivel de eficiencia mostrado por el personal en el desempeño de sus actividades o funciones dentro de la entidad.

En relación con el cuarto objetivo específico se descubrió la existencia de una correspondencia de significancia entre variable gestión del talento humano en dimensión contratación e inducción y la correspondiente a desempeño laboral, dado que, la significancia bilateral ubico menor de 0.05 (0.000). Además, dicha relación resultó positiva considerable, ya que, el coeficiente en correspondencia Rho de Spearman fue ,572. El presente resultado se asemeja con el encontrado por Zeballos (2019) quien valoró la concordancia entre el proceso de admisión de los trabajadores y el desempeño profesional en una organización boliviana encontrando un coeficiente igual a 0,682. Así mismo, el estudio se asocia al hallazgo de Crisóstomo (2019) quien evaluó la correlación entre conocimiento y desempeño laboral en una farmacia en Huacho encontrando un factor correlativo semejante a 0.516.

De manera adicional, cabe precisar el estudio de Condezo (2019) quien encontró que el factor en correlación en medio de admisión del personal y desempeño laboral resultó 0.403 considerando el contexto de la Micro Red La Oroya – Yauli- Junín – 2018. Finalmente, Chávez (2018) encontró una relación entre la gestión del proceso de admisión de personal y desempeño laboral (0,566) en los miembros del personal

que laboran en el área administrativa de un hospital en Ayacucho. Por otro lado, siguiendo a Canossa (2019) y Jara *et al.* (2018) el nivel deficiente hallado en el proceso de integración del colaborador en la institución (manifestado en la poca transmisión de la cultura, las estrategias, los recursos disponibles), se asoció al bajo nivel de eficiencia mostrado por el personal en el cumplimiento de sus diligencias o funciones dentro de la entidad.

En relación al quinto objetivo específico se generó una propuesta la cual permitirá aumentar el desempeño laboral en colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto, a través de implementación de un conjunto de actividades encaminadas a mejorar la gestión de talento humano (proceso de reclutamiento, etapa de selección, contratación e inducción), mismas que tienen por finalidad la captación de personal altamente cualificado para el desempeño de las diversas funciones en la dirección. Dichas actividades comprenden un total de 16 y se sustentaron en las tres fases de la gestión de talento humano establecidas por Canossa (2019) además se consideraron las deficiencias halladas en el estudio. El inicio de la implementación se estimó en enero de 2022 y no implicaría costo alguno por parte de la dirección.

A su vez, la propuesta se sustenta en lo destacado por Álvarez *et al.* (2018) quienes sostuvieron que el proceso de gestión de talento humano puede optimizar el rendimiento laboral, a través del logro de eficiencia durante el desarrollo en las fases que componen la gestión de talento humano, con lo cual se lograría un mayor nivel de involucración de los trabajadores. Así, Estrella (2020) señaló que la administración del talento humano mejora el cometido laboral, ya que, la eficiencia, eficacia y efectividad en el progreso de sus procesos permite consumir con los fines institucionales.

CONCLUSIONES

1. La deficiente gestión de la atracción del talento humano por parte de la institución (manifestado principalmente en la poca preocupación de la institución por ofrecer estabilidad laboral) se asoció al bajo nivel de eficiencia mostrado por los empleados en el acatamiento de sus ejercicios o funciones dentro de la entidad.
2. El nivel deficiente hallado en la gestión de la etapa de reclutamiento (manifestado en la poca priorización brindada a los colaboradores para ascender a cargos superiores), estuvo asociado al bajo nivel de eficiencia mostrado por el personal en el desempeño de sus acciones o funciones dentro de la entidad.
3. El nivel deficiente hallado en la etapa de selección (manifestado en la poca orientación a los empleados nuevos referente a la misión y visión de la organización), estuvo asociado al bajo nivel de eficiencia mostrado por los recursos humanos en la obediencia de sus prestezas o funciones dentro de la entidad.
4. El nivel deficiente hallado en el proceso de integración del colaborador en la institución (lo cual se evidenció en que no todos los postulantes pasan por una prueba de conocimientos), se asoció al bajo nivel de eficiencia mostrado por los participantes en el acatamiento de sus tareas o funciones dentro de la entidad.
5. Se elaboró una propuesta que permitirá aumentar el desempeño laboral en los empleados, a través de una implementación de un conjunto de acciones puestas a mejorar la administración del talento humano, en todos sus

procesos, mismas que tienen por finalidad la captación de personal altamente cualificado para el desempeño de las diversas funciones en la dirección.

RECOMENDACIONES

1. A la Directora Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín, gestionar el tránsito hacia el Régimen del Servicio Civil de todas las unidades orgánicas que conforman la dirección.
2. A la Directora Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín, evaluar la priorización de los trabajadores de la institución en el ascenso a cargos o puestos superiores en todas las unidades orgánicas que conforman la dirección.
3. A la Directora Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín, gestionar la reestructuración de la prueba de conocimientos establecida para evaluar las capacidades de los postulantes a la dirección, considerando los nuevos criterios establecidos en la propuesta.
4. A la Directora Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín, asegurar la orientación del personal nuevo en la dirección, considerando la información sobre la institución como su misión, visión, políticas y el servicio ofrecido.
5. A la Directora Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín, considerar la propuesta de valor del estudio orientada a optimizar el rendimiento laboral en colaboradores en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones Tarapoto, asegurando disponibilidad en los recursos humanos para su implementación.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Agui, A. (2020). Bienestar y desempeño laboral de los trabajadores públicos de la UNHEVAL, Huánuco, 2019. *Gaceta científica*, 6(3), 203-212. Obtenido de <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/979/830>
- Aguilar, J. (2020). *La deficiente productividad laboral en México*. Universidad Anáhuac México Norte. Contaduría Pública. Obtenido de <https://contaduriapublica.org.mx/2020/01/01/la-deficiente-productividad-laboral-en-mexico/>
- Alava, M., & Gómez, K. (2016). *Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5123/1/T-UCSG-POS-MAE-119.pdf>
- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Didasc@lia: Didáctica y Educación.*, 9(2), 1-12. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>
- Álvarez, B., Indacochea, B., Álvarez, A., Figueroa, M., & Yoza, N. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos. *Polo del Conocimiento*, 3(1), 182-196. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/422/pdf>
- Anastacio, C., García, A., & Mego, O. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una

- municipalidad de la región Lambayeque, Perú 2019. *Revista Científica TZHOECOEN*, 12(4), 436-448. Obtenido de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1394/1928>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. Universidad Peruana Unión, Lima. Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Bienkowska, A., & Tworek, K. (2020). Job Performance Model Based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC). *Sustainability*, 12(2250), 1-25. doi:10.3390/su12062250
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.20511/>
- Cadena, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. *Dominio de la Ciencia*, 2(4), 448-460. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802871.pdf>
- Camacho, A., & Mayorga, D. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, XX(40), 159-172. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/876/87652654011.pdf>
- Canossa, H. (2019). *Humanos en la empresa: Gestión de talento humano, más que recursos en la organización* (Primera edición ed.). Costa Rica: Humanos en la empresa. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/337185835_Humanos_en_la_empresa_Gestion_de_talento_humano_mas_que_recursos_en_la_organizacion

- Carrasco, S. (2018). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (Ed. 2da ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- Chávez, R. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo. Hospital Regional de Ayacucho, 2018*. Universidad César Vallejo, Trujillo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/browse?type=subject&value=Hospital%20Regional%20de%20Ayacucho>
- Condezo, N. (2019). *Gestión de talento humano y desempeño laboral de los trabajadores de la Micro Red La Oroya – Yauli- Junín – 2018*. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica. Obtenido de <https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/2887/TESIS-MAESTRIA-2019-CIENCIAS%20DE%20LA%20SALUD-CONDEZO%20ZARATE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Crisóstomo, M. (2019). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal asistencial en el departamento de farmacia, Hospital Regional de Huacho, 2018*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2884/MAR%C3%8DA%20RITA%20CRIS%C3%93STOMO%20SALVATIERRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cruzado, L., & Alomia, D. (2020). Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Lince. *Revista Científica Valor agregado*, 7(1), 1-6. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/348143608_Desempeno_laboral_en_los_trabajadores_de_la_Municipalidad_de_Lince

Decreto legislativo N°1442. (2018). *Decreto legislativo de la gestión fiscal de los recursos humanos en el sector público*. Lima. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/206027/DL_1442.pdf

Espinoza, R., Ramos, O., Espinoza, M., & Asca, P. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 61-83 . Obtenido de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>

Estrella, E. (2020). *Gestión del talento humano y su repercusión en el desempeño laboral percibido por los trabajadores administrativos del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión de Pasco, 2018*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco.

Fatemeh, R. (2019). A Review of Talent Management as a Key in any Organizations. *The International Journal of Indian Psychology*, 7(3), 78-83. Obtenido de <https://ijip.in/wp-content/uploads/2019/07/18.01.010.20190703.pdf>

Gabini, S., & Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 10-26. Obtenido de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/revaluar/article/view/15714/15505>

Galvis, L., & Cárdenas , N. (2016). Gestión del talento humano en el sector público en Colombia. *Revista Apuntes de administración*, 1(1), 20-28. Obtenido de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/989/936>

- García, K. (2018). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) Ucayali – 2018*. Universidad César Vallejo, Trujillo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27029>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher*, 4(6), 13-26. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación* (1era edición ed.). México: McGraw Hill.
- Iturralde, M., Paltan, J., Ollague, J., & Pacheco, A. (2020). La Gestión del Talento Humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 342-359. Obtenido de https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/433/587
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/html/index.html>
- López, A. (2018). Gestión del talento humano y la calidad de servicio público en la provincia de Leoncio Prado, 2018. *Balance's*, 6(7), 12-17. Obtenido de <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/145/128>
- Moli, P., O'Hara, L., Tah, P., Street, C., Athanasios, M., Purpe, D., . . . McNichola, F. (2018). A systematic review of the literature on ethical aspects of transitional care between child- and adult-orientated health services. *BMC*

Medical Ethics, 19(73), 1-11. doi:<https://dx.doi.org/10.1186%2Fs12910-018-0276-3>

Muhammad , A. (2019). Talent Management as a Source of Competitive Advantages: A Review. *International Journal of Business and Social Research*, 9(4), 28-34. Obtenido de <https://thejournalofbusiness.org/index.php/site/article/view/1264/703>

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de la Tesis* (Ed. 5ta ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

Palmar, R., & Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de laAlcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Rev. Investig. Desarro. Innov*, 6(2), 131-143. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6763081.pdf>

Quiroz, G. (2019). Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas. *Educación*, 25(2), 157-164. Obtenido de <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/educacion/article/view/2044/2109>

Revenio, J. (2016). Review of Talent Management and Its Relevance to Firms Today. *International Journal of Science and Research*, 5(10), 1370-1374. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/310244217_Review_of_Talent_Management_and_Its_Relevance_to_Firms_Today

- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Rev. Arch Med Camagüey*, 23(2), 159-164. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (Edición 5ta ed.). Lima: Editorial Visión Universitaria.
- Wiradendi, C., Kurnianti, D., Zahra, S., & Martono, S. (2020). The importance of work-life balance on employee performance millennial generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 1103-1108. Obtenido de <http://www.jcreview.com/fulltext/197-1592358879.pdf>
- Zayas, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 1-22. Obtenido de <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/download/208/412/1025>
- Zeballos, R. (2019). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de Industria de Cerámicas Mattaz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada en la ciudad de Sucre*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sucre. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1007/1/2019-018T-EC01.pdf>
- Zuin, F., França, C., Spers, E., Galeano, R., & Ragazzo, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio*, 19(36), 65-87. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87745590007.pdf>

Anexo 1. Matriz de operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión del Talento Humano	Desde la visión presentada por Jara et al. (2018) este es una serie de prácticas y políticas primordiales para la orientación de cargos gerenciales vinculados con recursos o personas, en donde pone en práctica los procedimientos para el reclutamiento, selección, formación, estímulo y estimación del cometido (p.742).	Acorde a lo presentado en la teoría de Canossa (2019) para manejar el talento humano se deben de considerar diferentes etapas, las cuales son: atraer talento humano, reclutar correctamente el talento, seleccionar adecuadamente con el perfil del puesto y contratar y realizar una inducción óptima (p.50).	Atracción de talento humano	Estabilidad laboral	Ordinal
				Salarios adecuados	
				Condiciones del trabajo	
			Proceso de reclutamiento	Interno	
				Externo	
			Etapa de selección	Prueba de conocimientos	
				Prueba de personalidad	
				Entrevistas	
			Contratación e inducción	Orientación	
				Conocimiento	
				Comunicación	
				Empoderamiento	
				Seguimiento	
Desempeño laboral	Partiendo del punto de vista de Jara et al. (2018) el mismo refleja la eficiencia con la cual los trabajadores cumplen sus actividades o funciones dentro de una entidad o institución, lo que significa que es la firmeza que el personal sitúa para cumplir con sus ocupaciones en la empresa encaminado a alcanzar el éxito (p.743).	Según con la teoría de Koopmans et al. en el periodo 2018, la evaluación del desempeño laboral es necesario tomar en cuenta tres dimensiones: rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto.	Desempeño de la tarea	Capacidad para cumplir con las labores	Ordinal
				Capacidad para solucionar problemas	
				Capacidad para asumir retos	
			Comportamientos contraproducentes	Quejas laborales	
				Exageración de problemas laborales	
				Divulgación de aspectos negativos del trabajo	
			Desempeño contextual	Planificación de tareas	
				Actualización laboral	
				Participación laboral	

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Dimensiones / Variables	Indicadores/ Operacionalización	Escala	
<p>Problema general</p> <p>¿De qué manera la validación de la elaboración de una propuesta de gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es la relación entre la atracción de talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el proceso de reclutamiento y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la etapa de selección y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la contratación e inducción y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020?</p> <p>¿Cómo la propuesta de gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral de</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Validar que la elaboración de una propuesta de gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Establecer la relación entre la atracción de talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020.</p> <p>Establecer la relación entre el proceso de reclutamiento y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020.</p> <p>Establecer la relación entre la etapa de selección y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020.</p> <p>Establecer la relación entre la contratación e inducción y el desempeño laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020.</p> <p>Elaborar una propuesta de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores</p>	Gestión del talento humano		ordinal	
		Atracción de talento humano	Estabilidad laboral Salarios adecuados Condiciones del trabajo	ordinal	
		Proceso de reclutamiento	Interno Externo		
		Etapa de selección	Prueba de conocimientos Prueba de personalidad Entrevistas		
		Contratación e inducción	Orientación Conocimiento Comunicación Empoderamiento Seguimiento		
		Desempeño laboral			
		Desempeño de la tarea	Capacidad para cumplir con las labores Capacidad para solucionar problemas Capacidad para asumir retos		ordinal
		Comportamientos contraproducentes	Quejas laborales Exageración de problemas laborales Divulgación de aspectos negativos del trabajo		
		Desempeño contextual	Planificación de tareas Actualización laboral Participación laboral		

los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020?	en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tarapoto 2020.			
--	--	--	--	--

Anexo 2: Instrumentos

Cuestionario de gestión del talento humano

Estimado trabajador, esperamos su colaboración, respondiendo el siguiente cuestionario

A continuación, se muestran ítems relacionadas al tema. Se marcará con una (X) la respuesta según su apreciación

Escala de Medición	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración	1	2	3	4	5

Gestión del talento humano					
Dimensión. Atracción de talento humano					
01	Se siente seguro o estable en su trabajo.				
02	La institución se preocupa por brindarle un cargo estable, sin que exista la posibilidad de despido.				
03	Considera que el salario que recibe es adecuado para las actividades que realiza.				
04	La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones se preocupa por brindarle un salario justo acorde con el sector.				
05	Considera que dentro del área se respeta las 8 horas de trabajo laboral según la ley.				
06	El ambiente de trabajo es adecuado para realizar sus funciones.				
Dimensión. Proceso de reclutamiento					
07	Los puestos de trabajo vacante usualmente son ocupados por los mismos trabajadores de la institución.				
08	Se da prioridad a que los trabajadores asciendan a cargos o puestos superiores.				
09	Se da oportunidad a que personas externas a la institución participen por un puesto laboral.				
10	Los candidatos exteriores pasan por un riguroso proceso de selección para un determinado puesto dentro de la institución.				
Dimensión. Etapa de selección					

11	Considera que las personas que postulan a un puesto dentro del área pasan por una prueba de conocimientos.					
12	El área de Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones solo contrata al personal que aprueba los exámenes de conocimientos.					
13	Considera que las personas que postulan a un puesto dentro del área pasan por una prueba de personalidad.					
14	El área de Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones evalúa el temperamento y carácter de las personas que contratará.					
15	El área de Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones realiza entrevistas para contratar al personal idóneo.					
16	Con las entrevistas el área de Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones puede seleccionar al personal que más cerca este al perfil que se busca para un puesto determinado.					
	Dimensión. Contratación e inducción					
17	Considera que al personal nuevo se le orienta sobre la misión y visión de la institución.					
18	Se le informa o apoya al personal nuevo sobre las políticas de la institución.					
19	Se le informa al personal nuevo sobre los servicios que brinda la institución.					
20	Se hace reuniones para presentar al personal nuevo con el resto de compañeros de trabajo.					
21	Considera que el área procura que exista una buena comunicación del personal nuevo con sus compañeros de trabajo.					
22	Se le comunica al personal recién incorporado, las próximas fechas programadas por el área.					
23	Se le hace conocer al personal, lo importante que es para la institución.					
24	Se le incorpora inmediatamente al personal en las actividades de la institución.					
25	Se evalúa el nivel de satisfacción del personal con las labores que realiza					
26	Se evalúa el progreso o avance del trabajador en el cargo que se desempeña.					

Cuestionario de desempeño laboral

Estimado trabajador, esperamos su colaboración, respondiendo el siguiente cuestionario.

A continuación, se muestran ítems relacionadas al tema. Se marcará con una (X) la respuesta según su apreciación

Escala de Medición	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Valoración	1	2	3	4	5

Desempeño laboral					
Dimensión. Desempeño de la tarea					
1	Con que frecuencia cumple con sus labores conforme con lo solicitado.				
2	Con qué regularidad se esfuerza y es minucioso para cumplir con sus labores.				
3	Usted con qué frecuencia soluciona de manera creativa los problemas que se presenta en la institución.				
4	Con qué regularidad está dispuesto a participar en la solución de los problemas de la institución.				
5	Con qué regularidad realiza actividades laborales desafiantes				
6	Con qué frecuencia busca nuevas actividades desafiantes en su trabajo.				
Dimensión. Comportamientos contraproducentes					
7	Con qué frecuencia se queja de las situaciones que se presentan en su trabajo.				
8	Usted usualmente se enfoca en los aspectos negativos de su trabajo, en vez de cumplir con sus labores.				
9	Usted usualmente agranda los problemas que se presentan en su trabajo.				
10	Con qué frecuencia los problemas que tiene en el trabajo duran más de tres días sin resolverse				
11	Con qué frecuencia comenta aspectos negativos de su trabajo con sus compañeros.				
12	Con qué frecuencia comenta aspectos negativos de su trabajo con personas que no pertenecían a la empresa.				
Dimensión. Desempeño contextual					

13	Usted usualmente planifica las actividades que tiene que realizar.					
14	Con qué frecuencia la planificación de sus actividades le permitió cumplir con los objetivos de la institución.					
15	Con qué regularidad se capacita sobre temas relacionados a su trabajo.					
16	Con qué frecuencia mantiene sus habilidades laborales actualizadas.					
17	Con qué frecuencia participa activamente en las reuniones laborales.					
18	Con qué regularidad se involucra en la toma de decisiones de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones					