

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA ADOLFO LATORRE S.A.C.,
QUILLABAMBA - 2025

TESIS

Presentada por:

Bach. Carlos Eduardo Carrión Sánchez
ORCID: 0009-0008-7894-6193

Asesor:

Dra. Jeymi Fabiola Arias Hancoco
ORCID: 0000-0003-3769-1776

Para obtener el grado académico de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA – PERÚ
2026

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA ADOLFO LATORRE S.A.C.,
QUILLABAMBA - 2025

TESIS

Presentada por:

Bach. Carlos Eduardo Carrión Sánchez

ORCID: 0009-0008-7894-6193

Asesor:

Dra. Jeymi Fabiola Arias Hancoco

ORCID: 0000-0003-3769-1776

Para obtener el grado académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA – PERÚ

2026

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Tesis

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN
LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ADOLFO LATORRE S.A.C.,
QUILLABAMBA – 2025”**

Presentada por:

Bach. Carlos Eduardo Carrión Sánchez

Tesis sustentada y aprobada el 11 de agosto de 2026; ante el siguiente jurado
examinador:

PRESIDENTE: Dra. Orietta Mabel BARRIGA SOTO

SECRETARIO: Dr. Elard Thamar SALAS VALDIVIA

VOCAL: Dr. Ernesto Alessandro LEO ROSSI

ASESOR: Dra. Jeymi Fabiola ARIAS HANCCO

PÁGINA DE DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo **Carlos Eduardo Carrión Sánchez**, en calidad de: Egresado de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI N° **71194930**.

Soy autor de la tesis titulada:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ADOLFO LATORRE S.A.C., QUILLABAMBA - 2025, con asesora: **Dra. Jeymi Fabiola Arias Hanco**

DECLARO BAJO JURAMENTO:

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Maestro en Administración y Dirección de Empresas, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin. Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 05% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y

veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 11 de agosto del 2026



Bach. Carlos Eduardo Carrión Sánchez

DNI: 71194930

DEDICATORIA

A mi familia, por ser el cimiento que sostiene mis logros y por su infinito apoyo a lo largo de este camino. Y a Daniela, mi compañera de vida, cuyo amor, cariño, paciencia y confianza me alentaron a perseverar incluso en los momentos más difíciles.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por otorgarme la fortaleza, perseverancia y claridad, siendo pilares importantes para terminar esta etapa fundamental de mi formación académica.

A mi familia, por su apoyo y paciencia permanente en cada uno de mis proyectos. Sin sus consejos, sacrificios y apoyo constante no podría haber superado las dificultades que se presentan.

A Daniela, por su amor, comprensión, cariño y motivación que me brinda día a día, su apoyo emocional y palabras de ánimo fueron muy importantes durante el desarrollo de la presente investigación.

A la Dra. Jeymi Fabiola Arias Hanco, por su guía, dedicación y valiosas observaciones, las cuales contribuyeron a generar una investigación de calidad. Su apoyo, orientación académica y compromiso fueron importantes para la culminación de la presente investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁGINA DE DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	v
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE APÉNDICES.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del problema.....	6
1.2.1. Pregunta general.....	6
1.2.2. Preguntas específicas	6
1.3. Justificación de la investigación	6
1.3.1. Justificación teórica.....	6
1.3.2. Justificación social	7
1.3.3. Justificación práctica.....	8
1.3.4. Justificación metodológica.....	9
1.4. Objetivos de la investigación	9
1.4.1. Objetivo general	9

1.4.2. Objetivos específicos	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes del estudio.....	11
2.1.1. Antecedentes internacionales	11
2.1.2. Antecedentes nacionales	13
2.1.3. Antecedentes locales	15
2.2. Bases teóricas científicas	17
2.2.1. Gestión del talento humano.....	17
2.2.2. Desempeño laboral.....	21
2.3. Definición de términos.....	28
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	31
3.1. Hipótesis	31
3.1.1. Hipótesis general	31
3.1.2. Hipótesis específicas	31
3.2. Operacionalización de variables	31
3.2.1. Identificación de variables	31
3.3. Tipo de investigación	34
3.4. Nivel de investigación.....	34
3.5. Diseño de investigación	34
3.6. Ámbito y tiempo social de investigación	35
3.7. Población y muestra	35
3.8. Recolección de datos	36
3.8.1. Técnicas.....	36
3.8.2. Instrumentos	36

3.9. Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de datos	39
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	41
4.1. Descripción del trabajo de campo.....	41
4.2. Diseño de la presentación de los resultados.....	41
4.3. Resultados.....	42
4.3.1. Variable 1: Gestión del talento humano	42
4.3.2. Variable 2: Desempeño laboral	80
4.4. Prueba estadística.....	113
4.5. Comprobación de hipótesis	113
4.5.1. Hipótesis general	113
4.5.2. Hipótesis específica 1.....	114
4.5.3. Hipótesis específica 2.....	115
4.5.4. Hipótesis específica 3.....	116
4.5.5. Hipótesis específica 4.....	117
4.6. Discusión de resultados.....	118
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	124
REFERENCIAS.....	126
APÉNDICE.....	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	32
Tabla 2 Validez de los instrumentos	38
Tabla 3 Confiabilidad de los instrumentos.....	39
Tabla 4 Gestión del talento humano en la empresa.....	42
Tabla 5 Selección del personal en la empresa.....	72
Tabla 6 Capacitación en la empresa.....	74
Tabla 7 Evaluación del trabajo en la empresa.....	75
Tabla 8 Retribución del trabajo en la empresa.....	77
Tabla 9 Desempeño laboral en la empresa.....	80
Tabla 10 Desempeño en las tareas en la empresa	107
Tabla 11 Desempeño en el contexto en la empresa	108
Tabla 12 Desempeño contraproducente en la empresa	110
Tabla 13 Prueba de normalidad	113
Tabla 14 Relación entre gestión del talento humano y desempeño laboral en la empresa	114
Tabla 15 Relación entre selección del personal y desempeño laboral en la empresa	115
Tabla 16 Relación entre gestión capacitación y desempeño laboral en la empresa	116
Tabla 17 Relación entre evaluación del trabajo y desempeño laboral en la empresa	117
Tabla 18 Relación entre retribución del trabajo y desempeño laboral en la empresa	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 P1. Los ascensos se realizan en función de las cualidades y calidad laboral del personal	42
Figura 2 P2. La incorporación de nuevo personal responde a las necesidades laborales de la institución.....	44
Figura 3 P3. Se califica de manera adecuada al personal al momento de su ingreso	45
Figura 4 P4. Para la calificación de los postulantes se cuenta con un documento o norma que establece los criterios de selección.....	47
Figura 5 P5. El proceso de la entrevista de trabajo aplicado por la institución es el adecuado.....	48
Figura 6 P6. Toman en cuenta su experiencia laboral al momento de ser contratado	50
Figura 7 P7. La institución brinda una formación adecuada, después de haber contratado a un personal	51
Figura 8 P8. Se evalúa de manera adecuada el desarrollo profesional de los trabajadores	53
Figura 9 P9. La institución evalúa de manera óptima el conocimiento de los trabajadores, mientras son capacitados	54
Figura 10 P10. Cómo trabajador se siente identificado con los objetivos de la institución.....	56
Figura 11 P11. La institución se preocupa por mejorar la calidad del recurso humano	57
Figura 12 P12. Se realiza de manera constante la medición del grado en el que se cumplen los objetivos institucionales	59
Figura 13 P13. Los trabajadores cumplen con la eficiencia y el compromiso laboral que exige la institución.....	60

Figura 14 P14. La directiva de la institución se encarga de motivar a los trabajadores de manera adecuada	62
Figura 15 P15. Se cuenta con programas específicos para promover la motivación laboral en el personal	63
Figura 16 P16. Existe compromiso por parte de los trabajadores para con la institución.....	65
Figura 17 P17. Los trabajadores pueden acceder a mejores puestos en función de sus méritos.....	66
Figura 18 P18. La meritocracia es un sistema implantado en todas las áreas y funciones de la institución.....	68
Figura 19 P19. La directiva de la institución realiza ascensos cuando un trabajador muestra un desempeño excelente	69
Figura 20 P20. Los ascensos se realizan en función de las cualidades y calidad laboral del personal	71
Figura 21 Selección del personal en la empresa	72
Figura 22 Capacitación en la empresa	74
Figura 23 Evaluación del trabajo en la empresa	75
Figura 24 Retribución del trabajo en la empresa	77
Figura 25 Gestión del talento humano en la empresa	78
Figura 26 P1. He organizado mi trabajo para acabarlo a tiempo	80
Figura 27 P2. He tenido en cuenta los resultados que necesitaba alcanzar con mi trabajo.....	81
Figura 28 P3. He sido capaz de establecer prioridades.....	83
Figura 29 P4. He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente	84
Figura 30 P5. He gestionado bien mi tiempo.....	86

Figura 31 P6. Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas	87
Figura 32 P7. He asumido tareas desafiantes cuando estaban disponibles	89
Figura 33 P8. He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo	90
Figura 34 P9. He trabajado para mantener al día mis competencias laborales	92
Figura 35 P10. He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas.....	93
Figura 36 P11. He asumido responsabilidades adicionales	95
Figura 37 P12. He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo.....	96
Figura 38 P13. He participado activamente en reuniones y/o consultas.....	98
Figura 39 P14. Me he quejado de asuntos laborales poco importantes en el trabajo	99
Figura 40 P15. He empeorado los problemas del trabajo	101
Figura 41 P16. Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de en los aspectos positivos	102
Figura 42 P17. He hablado con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.....	104
Figura 43 P18. He hablado con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo	105
Figura 44 Desempeño en las tareas en la empresa.....	107
Figura 45 Desempeño en el contexto en la empresa	108
Figura 46 Desempeño contraproducente en la empresa.....	110
Figura 47 Desempeño laboral en la empresa	111

ÍNDICE DE APÉNDICES

Anexo 1. Matriz de consistencia	137
Anexo 2. Cuestionario de gestión del talento humano.....	139
Anexo 3. Cuestionario de desempeño Laboral Individual de Koopmans (IWPQ)	141
Anexo 4. Validación de instrumentos	142
Anexo 5. Confiabilidad de instrumentos.....	160
Anexo 6. Base de datos en SPSS	162
Anexo 7. Prueba de normalidad	164
Anexo 8. Base de datos en Excel para Gestión del talento humano	165
Anexo 9. Base de datos en Excel para Desempeño laboral	168

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., ubicada en Quillabamba, durante el año 2025. La metodología empleada es cuantitativa, con un diseño no experimental y transversal. La población está conformada por 49 empleados de la empresa, y se utilizó un muestreo censal para incluir a todos los trabajadores. Se aplicó un cuestionario estructurado como instrumento de recolección de datos, con una alta confiabilidad (Alfa de Cronbach de 0.845 para la gestión del talento humano y 0.734 para el desempeño laboral). Los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico de correlación de Pearson (Rho de Pearson) indican una relación significativa entre las variables estudiadas. Específicamente, la gestión del talento humano mostró una correlación muy fuerte ($\rho = 0.673$, $p < 0.01$) con el desempeño laboral. Esto sugiere que las prácticas de gestión del talento humano, como la selección, capacitación, evaluación y retribución, influyen de manera positiva y significativa en el rendimiento de los empleados. En conclusión, la investigación confirma que una gestión efectiva del talento humano está directamente relacionada con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., y se recomienda fortalecer las estrategias de gestión del talento humano, especialmente en áreas clave como la capacitación continua y la evaluación del desempeño, para mejorar la productividad y el rendimiento organizacional.

Palabras clave: gestión del talento humano, desempeño laboral, capacitación, selección de personal, retribución.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the relationship between human talent management and job performance at Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., located in Quillabamba, during the year 2025. The methodology used is quantitative, with a non-experimental and cross-sectional design. The population consists of 49 employees from the company, and a census sampling method was applied to include all workers. A structured questionnaire was used as the data collection instrument, with high reliability (Cronbach's alpha of 0.845 for human talent management and 0.734 for job performance). The results obtained through Pearson's correlation analysis (Rho of Pearson) indicate a significant relationship between the studied variables. Specifically, human talent management showed a very strong correlation ($\rho = 0.673$, $p < 0.01$) with job performance. This suggests that human talent management practices, such as recruitment, training, evaluation, and compensation, have a positive and significant impact on employee performance. In conclusion, the research confirms that effective human talent management is directly related to job performance at Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., and it is recommended to strengthen human talent management strategies, especially in key areas such as continuous training and performance evaluation, to improve productivity and organizational performance.

Keywords: human talent management, job performance, training, recruitment, compensation.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025. La gestión del talento humano constituye un factor estratégico dentro de toda organización, debido a que comprende procesos fundamentales como la selección del personal, la capacitación, la evaluación del trabajo y la retribución laboral, los cuales repercuten directamente en el rendimiento de los trabajadores y en el logro de los objetivos empresariales. En el caso de la empresa objeto de estudio, se ha identificado que, a pesar de contar con personal competente, existen dificultades vinculadas a la falta de un enfoque estratégico integral en la gestión del talento humano, evidenciadas en problemas como la alta rotación de personal, la limitada evaluación periódica del desempeño, la insuficiencia de programas de desarrollo profesional y la escasa articulación entre las políticas de recursos humanos y los objetivos institucionales. Estas condiciones influyen en la motivación, el compromiso y la eficiencia operativa de los colaboradores.

En ese sentido, la presente investigación busca demostrar cómo la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. Para ello, se adopta un enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel correlacional, diseño no experimental y corte transversal, trabajando con una población censal de 49 colaboradores. El estudio permite analizar de qué manera las prácticas de gestión del talento humano se asocian con el desempeño laboral, entendido este a partir de dimensiones como el desempeño de tareas, el desempeño contextual y el desempeño contraproducente. De esta manera, la investigación pretende aportar evidencia que permita fortalecer la toma de decisiones gerenciales y promover mejoras en la productividad, el compromiso y la competitividad organizacional.

Por lo tanto, este estudio adquiere relevancia no solo para la empresa investigada, sino también para el ámbito académico y empresarial, al poner en evidencia la importancia de una adecuada gestión del talento humano como elemento clave para optimizar el desempeño laboral y alcanzar mejores resultados

organizacionales. Asimismo, sus hallazgos podrán servir como referencia para el diseño de estrategias orientadas a fortalecer la gestión interna del personal y consolidar un entorno laboral más eficiente, equitativo y sostenible.

El contenido de la investigación se estructura de la siguiente manera: en el Capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación y los objetivos de la investigación; en el Capítulo II se presentan los antecedentes del estudio, las bases teóricas científicas y la definición de términos; en el Capítulo III se expone el marco metodológico, incluyendo hipótesis, operacionalización de variables, tipo, nivel y diseño de investigación, así como la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos; y en el Capítulo IV se presentan los resultados, el análisis estadístico, la comprobación de hipótesis y la discusión de resultados. Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices correspondientes.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En el entorno competitivo actual, las organizaciones deben adaptarse continuamente para mantenerse a la vanguardia, y la gestión del talento humano se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito empresarial (K. Castro & Delgado, 2020).

La gestión del talento humano es uno de los elementos clave en el éxito y sostenibilidad de las organizaciones modernas, y su influencia en el desempeño laboral ha sido objeto de diversas investigaciones a nivel mundial y nacional (Gaspar, 2021).

A nivel internacional, diversos estudios han demostrado que una gestión estratégica del talento humano no solo mejora la eficiencia organizacional, sino que también genera una mayor satisfacción en los empleados, lo que se traduce en un rendimiento laboral más elevado (León & Villanueva, 2025). En este sentido, la gestión del talento humano se ha identificado como un factor estratégico que impacta directamente en la productividad y competitividad de las empresas (Gonzáles & Chotón, 2022).

En el ámbito nacional, la situación no difiere significativamente, pues estudios realizados en Perú han revelado que las organizaciones que implementan políticas efectivas de gestión de talento humano obtienen mejores resultados en términos de eficiencia y desempeño laboral (Vilcape et al., 2024).

En particular, en empresas de sectores como el comercial y de distribución, como es el caso de la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., se observa una

relación estrecha entre la capacitación constante, la motivación del personal y la mejora en los índices de desempeño laboral (Vizuite et al., 2023).

En términos generales, el concepto de gestión del talento humano incluye una serie de procesos y prácticas como el reclutamiento, la formación, el desarrollo y la retención del capital humano (Chiavenato, 2020). Este enfoque estratégico no solo busca cubrir vacantes, sino que se orienta a desarrollar y potenciar las competencias de los trabajadores para mejorar el desempeño general de la organización (Chicaiza et al., 2023). En particular, las prácticas de motivación, liderazgo y evaluación del desempeño son fundamentales para generar un clima organizacional propicio para el éxito (Yupanqui, 2022).

Por otro lado, el desempeño laboral se refiere a la capacidad de los empleados para cumplir con los objetivos establecidos por la organización, el cual se puede medir mediante indicadores como la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción laboral (López & Castillo, 2023). El desempeño laboral está influenciado por múltiples factores, tales como las condiciones laborales, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento profesional, entre otros (Mendoza & Arriola, 2022). Es relevante destacar que, en contextos de alta competencia, como el que enfrentan muchas empresas distribuidoras en el Perú, un bajo desempeño laboral puede afectar directamente la competitividad y la rentabilidad de la organización (Ancoco et al., 2023).

En el caso específico de Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., situada en Quillabamba, se identifican ciertas problemáticas que afectan tanto la gestión del talento humano como el desempeño laboral de sus empleados. Aunque la empresa ha implementado políticas de recursos humanos, la falta de un enfoque estratégico integral en la gestión de su personal podría estar limitando el potencial de sus trabajadores y, en consecuencia, su desempeño laboral (Vilcape et al., 2024). A pesar de contar con un equipo humano competente, la organización enfrenta desafíos como la alta rotación de personal, la falta de programas de desarrollo profesional adecuados y la escasa evaluación periódica del desempeño, lo que repercute en la motivación de los empleados y en la eficiencia operativa de la empresa (Herrera, 2022). Estos factores resultan particularmente significativos en

un contexto económico donde las empresas deben adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mantener altos niveles de competitividad (Dolores et al., 2023).

Además, se ha observado una deficiente alineación entre las políticas de gestión del talento humano y los objetivos estratégicos de la organización. Esta desconexión ha llevado a una falta de motivación entre los trabajadores, quienes no perciben cómo sus esfuerzos individuales contribuyen al éxito global de la empresa (Zambrano, 2024). La ausencia de una comunicación efectiva y de mecanismos claros para reconocer y recompensar el desempeño también ha contribuido a una disminución en la moral del personal, lo que se refleja en un menor compromiso y productividad (Panduro & Casas, 2022).

La gestión del talento humano en la empresa, enfrenta múltiples desafíos que están afectando de manera directa el desempeño laboral de sus colaboradores. Abordar estos problemas requiere una revisión exhaustiva de las políticas y prácticas actuales, así como la implementación de estrategias innovadoras que permitan alinear mejor el talento humano con los objetivos organizacionales, mejorar el ambiente de trabajo, y fomentar una cultura de desarrollo continuo y bienestar integral (Vizuite et al., 2023).

Es necesario identificar que la falta de una gestión estratégica integral del talento humano está limitando el potencial de los empleados y, por ende, su desempeño laboral. A pesar de contar con un equipo competente, existen factores que afectan negativamente tanto a la motivación como a la eficiencia operativa, tales como la alta rotación de personal, la ausencia de programas de desarrollo profesional y la escasa evaluación periódica del desempeño. Estas problemáticas surgen en un contexto económico altamente competitivo, donde las empresas deben adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mantener altos niveles de competitividad.

El principal problema radica en la desconexión entre las políticas de recursos humanos y los objetivos estratégicos de la organización, lo que provoca una falta de motivación entre los empleados, quienes no logran percibir cómo sus esfuerzos contribuyen al éxito global de la empresa. La ausencia de una

comunicación efectiva y de mecanismos claros para reconocer y recompensar el desempeño genera una disminución en la moral del personal, lo que repercute directamente en el bajo compromiso y en una disminución del rendimiento laboral. Este conjunto de factores es el núcleo de la problemática que afecta tanto a la gestión del talento humano como al desempeño laboral en la organización.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Pregunta general

¿Cómo se relaciona la gestión del talento humano con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025?

1.2.2. Preguntas específicas

PE1.- ¿Cómo se relaciona la selección del personal con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025?

PE2.- ¿Cómo se relaciona la capacitación con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025?

PE3.- ¿Cómo se relaciona la evaluación del trabajo con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025?

PE4.- ¿Cómo se relaciona la retribución del trabajo con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

La presente investigación se justifica teóricamente porque aporta al fortalecimiento del conocimiento sobre la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, variables fundamentales dentro del campo de la administración. Desde la perspectiva de Chiavenato, la gestión del talento humano comprende procesos estratégicos como la selección del personal, la capacitación, la evaluación del trabajo y la retribución, orientados a atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. Por su parte, el modelo de Koopmans permite comprender el desempeño laboral como un constructo multidimensional, integrado por el desempeño de tareas, el desempeño contextual y el desempeño

contraproducente. En ese sentido, el estudio contribuye a articular ambos marcos teóricos en un mismo contexto organizacional, permitiendo analizar de qué manera las prácticas de gestión del talento humano se relacionan con el rendimiento de los trabajadores en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025.

Asimismo, esta investigación busca cubrir un vacío teórico-contextual, debido a que, aunque existen antecedentes sobre ambas variables, todavía resulta necesario corroborar y ampliar su explicación en realidades empresariales específicas del sector comercial y de distribución. Los hallazgos permitirán reafirmar la vigencia del modelo de Chiavenato como sustento para comprender la gestión del talento humano y, al mismo tiempo, corroborar la utilidad del modelo de Koopmans para evaluar el desempeño laboral desde una perspectiva integral. De esta manera, el estudio no solo amplía el cuerpo teórico existente, sino que también servirá como antecedente para futuras investigaciones orientadas a explicar cómo la adecuada gestión del talento humano influye en el desempeño laboral y en el logro de los objetivos organizacionales.

1.3.2. Justificación social

La investigación sobre la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. tiene un impacto trascendental en el ámbito social. Un entorno laboral favorable, junto con una adecuada gestión del talento humano, no solo favorece la productividad, sino que también impulsa la satisfacción y estabilidad de los trabajadores, generando un efecto positivo que se extiende a sus familias y comunidades. Esta mejora en el desempeño laboral, promovida por una gestión eficiente, puede servir de modelo para otras empresas en la región, estimulando un desarrollo económico y social más sostenible en Tacna. En consecuencia, el estudio no solo beneficia a la empresa en cuestión, sino que también aporta al progreso de la sociedad local, mediante el fortalecimiento de relaciones laborales equitativas y productivas.

En relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), este estudio se vincula principalmente con el ODS 8: "Trabajo decente y crecimiento

económico", al promover la mejora en las condiciones laborales y el rendimiento de los empleados. También se relaciona con el ODS 10: "Reducción de las desigualdades", al favorecer la equidad en el entorno laboral y, indirectamente, contribuir al ODS 1: "Fin de la pobreza", al mejorar las condiciones económicas de los trabajadores y sus familias. Así, la gestión del talento humano se convierte en un factor clave para la construcción de un futuro más justo y próspero.

1.3.3. *Justificación práctica*

La justificación práctica de esta investigación radica en la necesidad de abordar los desafíos actuales que enfrenta la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. de Quillabamba en cuanto a la gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral. En un entorno empresarial competitivo, donde la eficiencia y la calidad del servicio son factores determinantes para el éxito, mejorar las prácticas de gestión del talento humano es fundamental para asegurar la continuidad y crecimiento de la empresa.

Además, los resultados de este estudio ofrecerán a la empresa una guía basada en evidencia para implementar estrategias efectivas de gestión del talento, al identificar las áreas clave donde la intervención es necesaria, se podrán diseñar programas específicos que respondan a las necesidades particulares de la fuerza laboral en Tacna, lo que redundará en una mayor productividad y en la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Finalmente, la investigación tendrá un impacto directo en la toma de decisiones gerenciales, proporcionando datos y análisis que permitan a los líderes de la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. de Quillabamba, tomar medidas informadas para mejorar la gestión del talento humano. Al aplicar las recomendaciones derivadas de este estudio, la empresa podrá no solo resolver problemas actuales, sino también anticiparse a futuros desafíos, consolidando su posición como líder en el sector de servicios y mejorando su competitividad en el mercado.

1.3.4. Justificación metodológica

La elección de un enfoque cuantitativo de alcance relacional para esta investigación se fundamenta en la necesidad de obtener datos objetivos y medibles que permitan establecer relaciones claras entre las variables de gestión del talento humano y desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. de Quillabamba. Este enfoque es adecuado para explorar y cuantificar la influencia de prácticas específicas de gestión del talento, como la capacitación, la evaluación del desempeño y la retención de personal, sobre el rendimiento laboral, proporcionando así una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

El enfoque cuantitativo también permite aplicar técnicas estadísticas que facilitan la identificación de patrones y correlaciones entre las variables estudiadas, lo que es esencial para validar las hipótesis planteadas. Mediante el uso de encuestas estructuradas y la recolección de datos a gran escala, se podrá garantizar la representatividad de los resultados y obtener conclusiones generalizables al contexto de la empresa. Además, el análisis relacional proporcionará una comprensión más profunda de cómo las diferentes dimensiones de la gestión del talento humano interactúan entre sí y cómo afectan directamente al desempeño laboral.

Finalmente, la justificación metodológica radica en que, al adoptar un enfoque cuantitativo con un diseño relacional, se podrá no solo medir el grado de impacto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, sino también establecer relaciones causales entre las variables. Esto permitirá generar recomendaciones basadas en evidencia, dirigidas a optimizar las prácticas de gestión del talento en empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. de Quillabamba, contribuyendo a la mejora continua de los resultados organizacionales.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025.

1.4.2. *Objetivos específicos*

OE1.- Determinar la relación entre la selección del personal y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -- 2025.

OE2.- Determinar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025.

OE3.- Determinar la relación entre la evaluación del trabajo y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -- 2025.

OE4.- Determinar la relación entre la retribución del trabajo con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Chicaiza et al. (2023) en su artículo “Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio “Lácteos Maribella”, buscan analizar la influencia del talento humano en el desempeño laboral de la empresa. Se aplicó una encuesta a 15 personas y se realizó un análisis estadístico factorial exploratorio. Los resultados destacaron como principales factores de la gestión del talento humano la planificación de personal, el análisis y diseño de puestos, el plan de desarrollo de carrera, el plan de sucesiones y la gestión del talento. No obstante, se detectaron deficiencias en áreas como los objetivos estratégicos, la actuación eficaz y la ventaja competitiva, debido al limitado conocimiento de los colaboradores sobre la trayectoria relevante de la empresa, la falta de evaluaciones de desempeño tanto para colaboradores como para jefes, y la carencia de metas estratégicas que permitan medir el desempeño laboral y proporcionar capacitaciones para el desarrollo profesional.

Gaspar (2021) en su artículo “La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas”, tiene por propósito analizar la relevancia de la gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral para alcanzar el éxito empresarial. El artículo se desarrolla bajo una metodología de investigación documental, descriptiva y no experimental. Se destaca que, en la actualidad, las empresas han mostrado un mayor interés en la capacitación y el desarrollo de su capital humano, reconociendo su papel crucial en el logro de sus metas. La gestión del talento humano se considera un elemento clave dentro de la

organización, responsable de administrar de manera eficiente los recursos humanos y sus habilidades. Una gestión de talento humano efectiva y de calidad fomenta un buen desempeño laboral, contribuye a la consecución de los objetivos empresariales y asegura el éxito de las organizaciones.

Cabezas y Brito (2021) en su artículo “La Gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo”, busca analizar el impacto de la Gestión del Talento Humano en el Rendimiento Laboral de los colaboradores de una estación de servicios. Para ello, se adoptó una metodología mixta, que incluyó una revisión teórica junto con un estudio basado en la observación y encuestas para la recolección de datos. A lo largo del estudio, se concluye que es crucial revisar la gestión de recursos humanos en la estación de servicios, en relación con los niveles actuales de rendimiento laboral. Los resultados muestran un impacto positivo y significativo de la gestión del talento humano en el rendimiento laboral, abordando así una visión sistémica y holística del desempeño organizacional. Por ende, se subraya la importancia de una administración de personal coherente para la sostenibilidad y el desarrollo de la organización, reflejados en la productividad alcanzada por la compañía.

Castro y Delgado (2020) en su artículo “Gestión del talento humano en el desempeño laboral”, se enfoca principalmente en analizar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. La investigación se fundamenta en aportes teóricos que contribuirán al fortalecimiento del marco conceptual y teórico existente. El objetivo es establecer un modelo de gestión del talento humano que permita mejorar el desempeño laboral en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, año 2020. Se empleó una investigación básica con un diseño no experimental, descriptivo y transversal. Para la recolección de datos, se utilizaron encuestas y cuestionarios específicos para cada variable de estudio. Como conclusión, se determinó que los colaboradores del PEHCBM perciben una adecuada gestión del talento humano, lo cual se traduce en un mejor desempeño laboral, destacándose especialmente las capacitaciones y los incentivos de desempeño implementados por la institución.

Altamirano (2020) en su tesis de maestría “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación”, se enfoca en analizar la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo. La investigación abarcó a una población de 30 colaboradores administrativos, trabajando con la totalidad de la población sin aplicar un muestreo. Para el análisis de las variables, se utilizó la escala de Likert, y los resultados se presentaron en gráficas acompañadas de su respectivo análisis e interpretación. El resultado más relevante se obtuvo mediante la aplicación de la prueba estadística de Rho de Spearman, la cual mostró un nivel de correlación significativo que evidenció claramente la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. En conclusión, la investigación confirma que la gestión del talento humano se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral del personal administrativo.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Gonzáles y Chotón (2022) en su artículo “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad provincial de Chachapoyas, 2020”, tienen por propósito establecer la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. El estudio es cuantitativo, descriptivo correlacional, no experimental y transeccional, utilizando una muestra de 169 trabajadores seleccionados mediante muestreo aleatorio simple. Se aplicó un cuestionario que abarcó dos variables. Los resultados indicaron que el 89.9% del personal administrativo presenta un nivel muy favorable en la gestión del talento humano y un alto desempeño laboral, mientras que el 1.2% mostró una gestión del talento desfavorable y un bajo desempeño laboral. Con un 95% de confianza, se confirmó la existencia de una relación entre gestión del talento humano y desempeño laboral, ($X^2= 146.220$, $p=0.000$).

Cubas et al. (2022) en su artículo “Gestión del talento humano y desempeño laboral en los trabajadores administrativos, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza-Amazonas”, tienen por objetivo establecer la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. El estudio es cuantitativo,

relacional, observacional, prospectivo, transversal y analítico. La muestra estuvo compuesta por 75 empleados administrativos, y la información se recopiló a través de un cuestionario. Los resultados revelan que el 54.7% de los trabajadores muestran un proceso de mejora continua en sus expectativas y en el trabajo en equipo para alcanzar una mayor eficiencia, lo que se refleja en el cumplimiento de sus actividades y metas planificadas. Además, el 50.7% manifiesta interés en participar en planes de crecimiento y desarrollo profesional. En conclusión, se encontró una relación significativa entre ambas variables ($X^2 = 11.789$, $p = 0.003 < 0.05$), lo que subraya la importancia de identificar a las personas adecuadas, retener el talento humano e impulsarlo mediante planes de capacitación y desarrollo, basados en evaluaciones de desempeño.

Amaya (2021) en su tesis de maestría “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la dirección regional de educación Lima Provincias 2021”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Se empleó el método hipotético-deductivo con un enfoque cuantitativo, estudio básico, no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. La población estuvo compuesta por 86 trabajadores, a quienes se aplicó una encuesta utilizando un cuestionario. Los resultados revelaron un nivel regular tanto en la gestión del talento humano (81.4%) como en el desempeño laboral (84.3%). Además, mediante la prueba del coeficiente de Rho de Spearman ($r = 0.781$) y una probabilidad de significación $p = 0.000$ ($p < 0.05$), se determinó que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores.

Mestas et al. (2021) en su artículo “Gestión del talento humano y desempeño laboral en un Municipio del Perú”, tienen como objetivo establecer la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. El estudio es cuantitativo no experimental, transeccional y correlacional, en el cual se aplicó una encuesta a 200 empleados administrativos. Los resultados indicaron una relación positiva moderada (0.640) entre la selección de personal y la calidad del trabajo, lo que confirma una correlación positiva moderada entre estas variables. En cuanto a la capacitación y la calidad del trabajo, se encontró una relación positiva alta

(0.756), lo que demuestra una correlación positiva significativa entre la capacitación del personal y la calidad del trabajo. En conclusión, el nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal es altamente significativo.

Espinoza y Montalvo (2021) en su tesis de maestría “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N° VIII-Sede Huancayo en tiempos de Covid”, tienen por finalidad analizar la gestión del talento humano y el desempeño laboral. La investigación es básica, no experimental y descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo. La muestra utilizada incluyó a todos los trabajadores de la unidad de Administración, compuesta por 24 personas. Los resultados de la investigación muestran un nivel de significancia mayor a 0.05 al relacionar las variables de gestión del talento humano y desempeño laboral, lo que indica que existe una influencia entre ambas. Además, el coeficiente de correlación calculado mediante la prueba de Pearson fue de $r=0.769$, lo cual sugiere una dependencia positiva y considerable entre las dos variables.

2.1.3. Antecedentes locales

Castro (2024) en su tesis de maestría “Gestión del talento humano y compromiso organizacional en la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo–Arequipa, 2023”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y el compromiso organizacional. El estudio es cuantitativo, correlacional y no experimental. Para medir las variables, se utilizó la técnica de la encuesta y un cuestionario como instrumento, aplicados a la totalidad del personal. Los resultados del análisis estadístico permitieron rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Se encontró un coeficiente de correlación de $r=0.417$, lo que indica una correlación positiva baja entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional

Ruíz (2023) en su tesis de maestría “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de enfermeras del Hospital Militar Divisionario–Arequipa 2023”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del

talento humano y el desempeño laboral. La población y muestra estuvieron compuestas por 35 enfermeras y enfermeros, utilizando la encuesta como técnica de recolección de datos y cuestionarios validados como instrumentos. El estudio fue aplicado, cuantitativo, descriptivo correlacional, no experimental. Los resultados mostraron que la gestión del talento humano fue calificada como de nivel regular, mientras que el desempeño laboral fue considerado de nivel alto. En cuanto a las conclusiones, no se encontró una relación estadísticamente significativa, con un valor de $p=0.325$.

Salgado (2022) en su tesis de maestría “Gestión de recursos humanos y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una gerencia regional, Arequipa, 2022”, tuvo como objetivo principal determinar el nivel de correlación entre las variables mencionadas. Estudio cuantitativo, no experimental y de tipo básico. Para la recolección de datos, se utilizaron un cuestionario y una encuesta. La muestra censal estuvo compuesta por 70 trabajadores. La prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov arrojó una significancia menor a 0.05 para ambas variables, lo que llevó a utilizar el coeficiente Rho de Spearman para medir la correlación. Al probar la hipótesis, se obtuvo un nivel de correlación de 0.623 entre las variables de estudio, concluyendo que existe una relación positiva y moderada entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

Zamora (2022) en su tesis de maestría “Gestión del talento humano por competencias y la productividad laboral de los efectivos policiales de la REGPOL AREQUIPA, 2022”, tiene como objetivo determinar la influencia de la gestión del talento humano por competencias en la productividad. Estudio aplicado, descriptivo-correlacional y no experimental, cuantitativo. La población del estudio está compuesta por 5638 efectivos policiales, y la muestra estuvo formada por 361 de ellos. Para la recolección de datos, se emplearon dos cuestionarios. Los resultados de esta investigación muestran que la gestión del talento humano por competencias está directamente relacionada con la productividad laboral de los efectivos policiales, con un coeficiente de correlación R de 0.895 y un nivel de significancia de 0.000.

Durand (2022) en su tesis de maestría “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de una gerencia regional, Arequipa, 2020”, tuvo como objetivo determinar la correlación entre estas variables. El estudio es básico, cuantitativo, y no experimental. La población constaba de 180 trabajadores, de los cuales se seleccionó una muestra de 122 sujetos. Se utilizó la técnica de la encuesta y un cuestionario como instrumento. Los resultados indicaron que el clima organizacional tiene una influencia significativa en el desempeño de los funcionarios y servidores. Se concluyó que existe un nivel de correlación de 0.621 y una significancia de 0.00, lo que demuestra una correlación positiva y moderada entre las variables en los trabajadores.

2.2. Bases teóricas científicas

2.2.1. *Gestión del talento humano*

2.2.1.1. Revisión conceptual de la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano se refiere a un conjunto de prácticas y estrategias que las organizaciones implementan para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados, con el objetivo de maximizar su rendimiento y alinearlos con los objetivos estratégicos de la empresa. Este concepto ha evolucionado significativamente desde sus primeras interpretaciones en el ámbito de los recursos humanos, pasando de un enfoque meramente administrativo a uno más estratégico y holístico, donde el talento se reconoce como un recurso clave para la competitividad y el éxito organizacional (Checa et al., 2020).

La gestión del talento humano abarca diversas áreas fundamentales, entre las que se incluyen la planificación de la fuerza laboral, el reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, y la compensación y beneficios. Cada una de estas áreas juega un papel crucial en la creación de un entorno laboral que fomente el desarrollo continuo de los empleados y su compromiso con la organización (González & Chotón, 2022).

La gestión del talento humano también implica la creación de una cultura organizacional que valore y promueva el crecimiento profesional, la innovación y el bienestar de los empleados. En este sentido, Chiavenato (2019) subraya la

importancia de alinear las políticas de talento humano con la misión y visión de la empresa, asegurando que los empleados no solo cumplan con sus responsabilidades, sino que también se sientan motivados y comprometidos con la visión a largo plazo de la organización. La gestión del talento humano no solo se enfoca en la administración de personal, sino en la creación de un entorno que permita a los empleados prosperar y contribuir al éxito global de la organización.

Chiavenato (2020) precisa la gestión del talento humano como un grupo conformado por políticas y prácticas que se requieren para administrar todos lo relativo a las personas, incluyendo: selección, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, recompensas, calidad de vida y remuneración. Debido a esto, va a depender, de los elementos enumerados a continuación: de la distribución de la organización, de la cultura de la compañía, del contexto ambiental, de la organización del negocio, la tecnología manejada y de los procesos internos. Es importante acordarse al tomar en cuenta que el talento humano está conformado por organizaciones y personas, debido a esto, es primordial la forma de relacionarse con las personas, bien sea como recursos o como socios.

El recurso más importante con en que cuentan todas las compañías de cualquier tipo es el humano. Es obligatorio en las empresas para administrar este valioso recurso establecer un área que se dedique a su dirección y gestión, que por medio de distintas practicas adquiere, retiene y desarrolla los recursos necesarios. A partir de esa perspectiva nace el enfoque dirección estratégica de gestión humana como una especialidad que tiene el objeto de analizar lo relacionado con el talento humano, su competitividad razonable, como contribuye a incrementar el valor de la empresa y su gestión (Chicaiza et al., 2023).

El talento humano es considerado un factor importante en el éxito de una compañía y su administración es una parte esencial de la gerencia empresarial. Una gestión del talento humano asertiva dentro de la compañía refuerza la calidad de vida dentro del lugar de trabajo, por esto los trabajadores estarían más motivados a ejecutar sus actividades, disminuyendo el costo por ausencias laborales y la variación de la fuerza de trabajo (Cubas et al., 2022).

La administración del talento humano es un departamento multidisciplinario está compuesta por todo un conjunto de estrategias que enriquecen y se complementan por el bien de la Organización; en este se habla de entrevistas, de interpretación y aplicación de pruebas psicológicas, del mismo modo se dice que da satisfacción en el trabajo, en la carrera , en los gastos sociales , salarios, ocio, actitudes y disciplina, eficacia y eficiencia, transporte para el personal, auditoria, de tecnología del aprendizaje, de servicio social, diseño de los puestos y de la organización, ausentismo, mercado, incentivos, accidentes, interpretación de las normas laborales, registros/certificación y estadísticas, responsabilidad a nivel de supervisión, y un sinnúmero de diversos asuntos (Mestas et al., 2021).

2.2.1.2. Análisis de las dimensiones de la gestión del talento humano.

En el contexto de la gestión del talento humano, los términos selección del personal, capacitación, evaluación del trabajo, y remuneraciones, compensaciones y beneficios se consideran dimensiones clave (K. Castro & Delgado, 2020).

Cada una de estas dimensiones representa un aspecto fundamental del proceso de gestión del talento dentro de una organización, influyendo directamente en la capacidad de la empresa para atraer, desarrollar, motivar y retener a sus empleados (Chiavenato, 2020). A continuación, se describe cada una de estas dimensiones:

1. Selección del personal: Esta dimensión se refiere al proceso de identificar, atraer y elegir a los candidatos más adecuados para ocupar posiciones dentro de la organización. Un proceso eficaz de selección es crucial para asegurar que la empresa cuente con el personal idóneo que posea las competencias y habilidades necesarias para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Este proceso abarca desde la definición del perfil del puesto hasta la evaluación y selección de los candidatos, asegurando que la decisión final se base en criterios objetivos y alineados con las necesidades estratégicas de la organización (Chiavenato, 2020).
2. Capacitación: La capacitación es la dimensión que se enfoca en el desarrollo continuo de las habilidades y competencias de los empleados.

A través de programas de capacitación y desarrollo, las organizaciones buscan mejorar el rendimiento individual y colectivo, preparándose para los desafíos futuros y fomentando un ambiente de aprendizaje continuo. Esta dimensión es esencial para mantener la competitividad de la empresa, ya que permite que los empleados actualicen y amplíen sus conocimientos, adaptándose a los cambios tecnológicos y del mercado (Solano et al., 2023).

3. Evaluación del trabajo: Esta dimensión implica la medición y valoración del trabajo de los empleados en función de sus responsabilidades y metas asignadas. La evaluación del trabajo no solo permite identificar las fortalezas y áreas de mejora de cada empleado, sino que también es una herramienta clave para la toma de decisiones en relación con promociones, incrementos salariales y planes de desarrollo profesional. Una evaluación del trabajo bien estructurada fomenta la transparencia, el feedback constructivo y el alineamiento de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización (Recalde et al., 2023).
4. Retribuciones del trabajo: Esta dimensión engloba todas las formas de retribución que recibe un empleado a cambio de su trabajo, incluyendo salario base, bonificaciones, incentivos, y beneficios no monetarios como seguros, planes de pensión, y programas de bienestar. Un sistema de compensación y beneficios bien diseñado no solo debe ser competitivo en el mercado laboral, sino que también debe estar alineado con la estrategia de la organización para atraer y retener talento. Además, este sistema debe ser equitativo y motivador, asegurando que los empleados sientan que sus contribuciones son reconocidas y valoradas (Silva & Saldarriaga, 2023).

La gestión del talento humano se fundamenta en cuatro dimensiones clave: selección del personal, capacitación, evaluación del trabajo, y retribuciones del trabajo. Estas dimensiones abarcan desde la atracción y selección de candidatos adecuados, pasando por el desarrollo continuo de sus habilidades, hasta la evaluación de su trabajo y la retribución justa por su trabajo. Un enfoque integral y

bien estructurado en cada una de estas áreas es esencial para garantizar que la organización cuente con el personal idóneo, motivado y alineado con los objetivos estratégicos, lo que a su vez permite mantener la competitividad y asegurar la retención del talento (Del Río et al., 2022).

2.2.1.3. Modelos de medición de la gestión del talento humano.

La gestión de talento humano determina que los procesos más importantes para una actual gestión del talento humano se agrupan en cuatro grupos: selección del personal encargada de la admisión del personal, la capacitación de manera eficiente para mejorar y desarrollar de mejor manera su puesto de trabajo, la evaluación del trabajo y su diseño aplicado al personal, la compensación al trabajo (W. Ramírez, 2023). Estos procesos están afectados por las circunstancias internas y externas de la compañía. Está vinculada con las prácticas y políticas que se necesitan para administrar el trabajo del personal (Chiavenato, 2020).

2.2.2. *Desempeño laboral*

2.2.2.1. Revisión conceptual del desempeño laboral.

El desempeño laboral es un concepto central en la administración del capital humano, que se relaciona con la eficacia y la eficiencia con las que los empleados desarrollan sus tareas en el trabajo (Khorakian y Sharifirad, 2019).

Diversos factores influyen en el desempeño laboral, entre ellos se encuentran las habilidades y conocimientos de los empleados, ya que las capacidades técnicas y el conocimiento específico del puesto son cruciales para realizar las tareas de manera competente. La motivación también juega un papel importante, tanto la intrínseca como la extrínseca afectan el nivel de compromiso y esfuerzo en el trabajo (Wang et al., 2024).

Además, el ambiente de trabajo es determinante; un entorno positivo y seguro promueve un mejor desempeño, mientras que condiciones adversas pueden afectar negativamente la productividad. También es esencial contar con los recursos necesarios, como herramientas y tecnología, que faciliten la realización eficiente del trabajo. Finalmente, la gestión y liderazgo tienen un impacto directo en el

desempeño, influenciando su productividad y satisfacción laboral (Hanandeh et al., 2024).

Para mejorar el desempeño laboral, es importante la capacitación que ayuden a mejorar habilidades. Además, los sistemas de recompensas y reconocimiento son efectivos para motivar a los empleados a mantener y mejorar su desempeño. Establecer metas claras y alcanzables proporciona un sentido de propósito y dirección, mientras que el coaching y la mentoría ofrecen apoyo y guía (Almarashdah, 2024).

Sin embargo, gestionar el desempeño laboral también presenta desafíos. Es crucial evitar los sesgos en la evaluación para asegurar la equidad y la justicia. La comunicación efectiva entre empleados y gerencia es necesaria para abordar los problemas de desempeño de manera constructiva. Además, fomentar un equilibrio entre la vida personal y profesional ayuda a evitar el agotamiento y el estrés, promoviendo así un mejor desempeño (Louis et al., 2024).

Los gerentes y profesionales de recursos humanos están equipados con una mejor comprensión de los efectos de una velocidad de trabajo cada vez mayor, las condiciones que conducen a ella y los recursos individuales y organizacionales que pueden ayudar a crear puestos de trabajo saludables y significativos, que faciliten la eficiencia de los empleados (Mihelič et al., 2024).

Factores como los niveles de compensación, la estructura organizacional, la comunidad y la carga de tareas influyen significativamente en el éxito individual y organizacional. Se puede mejorar el desempeño de los empleados reduciendo su carga de tareas, aumentando los ingresos laborales y desarrollando una comunidad organizacional que fomente el trabajo en equipo (Ahmad et al., 2024).

Mejorar la eficiencia del capital humano es una de las responsabilidades esenciales de la gestión de recursos humanos, ya que amplían la base de conocimientos de la fuerza laboral, mejoran el capital humano y, en última instancia, crean valiosos activos intangibles y promueven y fomentan productos (Jiang et al., 2024).

En la actualidad, las tendencias incluyen la adaptación de estrategias de gestión para el trabajo, el uso de tecnologías avanzadas y herramientas de

automatización para mejorar la eficiencia, y un enfoque creciente en el bienestar de los empleados para mejorar su salud física y mental. Estas tendencias reflejan la evolución continua del entorno laboral y la necesidad de enfoques innovadores para gestionar y mejorar el desempeño (Louis et al., 2024).

Es una pieza clave en el éxito organizacional y requiere un enfoque integral que considere diversos factores y estrategias para su optimización. Implementar buenas prácticas de gestión del desempeño puede llevar a un entorno de trabajo más productivo, motivador y satisfactorio para todos los empleados (Rajak y Singh, 2023).

De igual manera es un aspecto crucial en el ámbito profesional y está referido a la manera como un empleado desarrolla sus responsabilidades y tareas asignadas (Geraldo, 2022). Es el resultado de una combinación de habilidades, motivación, entorno de trabajo, liderazgo y un proceso continuo de evaluación y retroalimentación. Para optimizar el desempeño individual, es esencial que se invierta en el progreso profesional, proporcionen un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, y establezcan un liderazgo eficaz que inspire y motive. Al centrarse en estos aspectos, se puede asegurar un alto nivel de desempeño individual, lo que a su vez contribuye al éxito y la productividad de la empresa (Maharani et al., 2023).

2.2.2.2. Análisis de las dimensiones del desempeño laboral.

Los estudios sobre la variable son numerosos, por tanto, existen diversos instrumentos desarrollados basados en teorías distintas, lo que justifica la necesidad de contar con una herramienta que mida adecuadamente el desempeño individual de los empleados (Geraldo, 2022).

A continuación, se describen las dimensiones descritas en el modelo IWPQ para evaluar el desempeño laboral:

1. **Desempeño de tareas:** Se refiere al nivel de ejecución y eficiencia con el cual una persona realiza las actividades asignadas en un entorno laboral o cualquier otra área de responsabilidad. Involucra la habilidad para completar las tareas de manera eficiente, efectiva y dentro de los plazos

definidos. El desempeño de tareas puede evaluarse mediante diferentes métricas (Ramos et al., 2019).

2. Desempeño contextual: se refiere al rendimiento de un individuo en un entorno laboral específico. Este tipo de desempeño se enfoca en cómo un empleado contribuye al ambiente de trabajo, a la cultura organizacional y al éxito general del equipo o la empresa. Incluye comportamientos como la cooperación con colegas, la iniciativa para ayudar en áreas no asignadas, la adaptabilidad a cambios en el entorno laboral y la capacidad para trabajar de manera efectiva dentro de la estructura organizativa. El desempeño contextual es importante para evaluar la contribución integral de un empleado al ambiente laboral y al logro de las metas (Geraldo, 2022).
3. Desempeño contraproducente: se refiere a acciones que tienen un impacto negativo en la organización, sus objetivos y su ambiente laboral. Estas acciones pueden socavar la eficacia organizacional, reducir la moral de los empleados y afectar la productividad general. Algunos ejemplos de comportamiento laboral contraproducente incluyen el ausentismo injustificado, el incumplimiento de plazos, el sabotaje de proyectos, la difusión de rumores destructivos y la conducta inapropiada en el lugar de trabajo. El manejo efectivo de este tipo de comportamiento es crucial para mantener un ambiente laboral saludable y promover el éxito organizacional (Ramos et al., 2019).

Esta estructura permite una evaluación más completa y equilibrada del rendimiento laboral, reconociendo los aspectos positivos y desafíos que pueden surgir en el comportamiento de los empleados en diferentes contextos organizacionales (Koopmans et al., 2014).

2.2.2.3. Modelos de medición del desempeño laboral.

La teoría del desempeño laboral integra múltiples enfoques que explican cómo los rasgos de personalidad, la motivación, el aprendizaje, la autoeficacia, el diseño del trabajo y la percepción de equidad (Ramos et al., 2019).

El estudio del desempeño laboral ha sido ampliamente investigado a lo largo del tiempo, especialmente por la psicología organizacional. Las organizaciones muestran un gran interés en este tema debido a su objetivo de entender y explicar aquellos factores que inciden en el desarrollo y la eficacia (Bautista et al., 2020).

Modelo de Hackman y Oldham.

El modelo de características del puesto, planteado por Hackman y Oldham en 1976, es una teoría de diseño de trabajos que se enfoca en cómo los distintos atributos de un puesto pueden afectar la motivación, satisfacción y productividad. Este modelo identifica cinco características centrales del trabajo que pueden influir en los resultados de los empleados (Ramírez y Nazar, 2019).

La primera característica es la variedad de habilidades, que se refiere al grado en que un trabajo requiere una variedad de actividades que implican el uso de diferentes habilidades y talentos del trabajador. Un trabajo que utiliza diversas habilidades tiende a ser más estimulante y satisfactorio para el empleado, ya que evita la monotonía y promueve el desarrollo profesional (Johari y Yahya, 2016).

La segunda característica es la identidad de la tarea, esto se refiere al grado en que un trabajo requiere completar una "unidad" entera e identificable de trabajo. En otras palabras, un empleado puede ver el producto final de su esfuerzo, lo que aumenta su sentido de realización y satisfacción (Johari y Yahya, 2016).

La tercera característica es el significado de la tarea, que se refiere al impacto que tiene el trabajo en la vida de otras personas, ya sea dentro de la organización o en el entorno externo. Un trabajo que es percibido como significativo puede aumentar la motivación y el compromiso del empleado, ya que siente que su trabajo tiene un impacto positivo en los demás (Johari y Yahya, 2016).

La cuarta característica es la autonomía, esta hace referencia al nivel de libertad, independencia y capacidad discrecional que un trabajo proporciona al trabajador en la planificación y en la determinación de los procedimientos a seguir. La autonomía permite a los empleados sentir que tienen control sobre sus tareas, lo cual puede aumentar su sentido de responsabilidad y motivación (Johari y Yahya, 2016).

La última característica es la retroalimentación (Feedback), que se refiere a la medida en que la realización de las actividades laborales da como resultado información directa y clara sobre la eficacia del desempeño del empleado. La retroalimentación permite a los empleados ajustar su desempeño y mejorar continuamente, lo que puede llevar a una mayor satisfacción y eficiencia (Johari y Yahya, 2016).

Estas características influyen en tres estados psicológicos: experimentar el significado del trabajo, experimentar la responsabilidad por los resultados y tener conocimiento de los resultados reales. Cuando estas características y estados psicológicos se combinan adecuadamente, pueden producir resultados positivos como alta motivación interna, mayor calidad del trabajo, alta satisfacción laboral y baja rotación y ausentismo (Ramírez y Nazar, 2019).

El modelo también sugiere que las diferencias individuales, como la necesidad de crecimiento personal y la motivación intrínseca, pueden influir en la manera en que los empleados responden a los trabajos que poseen estas características (Ramírez y Nazar, 2019).

Modelo de Campbell.

Varios modelos explicativos proponen instrumentos de medición bajo la premisa de que el desempeño difiere de los resultados del trabajo, al estar compuesto por múltiples dimensiones de comportamiento que contribuirían al logro de los objetivos. Estos modelos son similares, pero difieren como proponen la dimensionalidad del constructo. El modelo teórico propuesto por Campbell (2012) se encuentra entre aquellos que buscan explicar el desempeño. Este modelo tuvo el mérito de establecer el desempeño en el trabajo como un constructo de carácter conductual, operado por el individuo.

El modelo de rendimiento laboral de Campbell es una teoría desarrollada por John P. Campbell en 1990 que se enfoca en identificar y medir los diferentes componentes del desempeño laboral. Este modelo es fundamental para comprender cómo los diversos factores influyen en el rendimiento. Campbell propone que el

rendimiento laboral se compone de múltiples dimensiones, cada una de las cuales puede ser evaluada de manera independiente (Ramírez y Nazar, 2019).

Al ser un constructo multidimensional, su objetivo es identificar los componentes clave para evaluar el desempeño laboral, facilitando así la formulación de estrategias. Sus elementos describen la estructura subyacente del desempeño en todos los trabajos (Bautista et al., 2020).

Este modelo subraya que el rendimiento laboral no es un concepto unidimensional, sino que está compuesto por múltiples factores que pueden variar según el contexto y la naturaleza del trabajo. Además, Campbell destaca la importancia de considerar tanto las habilidades específicas del trabajo como las habilidades generales y el comportamiento en la evaluación del desempeño (Bautista et al., 2020).

Al comprender y medir estas dimensiones, las organizaciones pueden desarrollar estrategias más efectivas para la gestión del rendimiento, la formación y el desarrollo, la selección de personal y la evaluación del desempeño. Esto, a su vez, puede conducir a una mejora continua en la productividad (Campbell, 2012).

Modelo de Koopmans.

El modelo de Koopmans sobre el rendimiento laboral es una estructura teórica que amplía el concepto de rendimiento laboral al incluir una amplia gama de comportamientos y resultados en el trabajo. Este modelo fue propuesto por Linda Koopmans y sus colegas en 2011, con el objetivo de proporcionar una comprensión más integral del rendimiento laboral (Ramos et al., 2019).

En este sentido, es fundamental que la evaluación del desempeño laboral se realice considerando su carácter multidimensional, como un fenómeno que comprende aspectos individuales y contextuales (Koopmans et al., 2014).

El modelo de Koopmans considera los aspectos positivos y negativos del rendimiento, reconoce que un empleado puede ser muy competente en la realización de sus tareas pero, al mismo tiempo, puede mostrar comportamientos contra productivos que afectan negativamente a la organización. Por ello, este modelo proporciona una visión más equilibrada y completa (Ramos et al., 2019).

Además, el modelo de Koopmans enfatiza la necesidad de evaluar el rendimiento en contextos específicos y personalizados, ya que el rendimiento puede variar significativamente dependiendo del tipo de trabajo, el entorno organizacional y las expectativas específicas del puesto (Geraldo, 2022).

El modelo de Koopmans sobre el rendimiento laboral ofrece un marco comprehensivo para entender y evaluar el rendimiento en diversas dimensiones. Al considerar tanto el rendimiento en tareas específicas como en contextos más amplios, y al incluir tanto comportamientos positivos como negativos, este modelo proporciona a las organizaciones una herramienta robusta para gestionar y mejorar el rendimiento de manera integral (Maharani et al., 2023).

De acuerdo con Koopmans et al. (2012) se encuentra conformado para su medición por el desempeño; de tareas, contextual y contraproducente, basado en el instrumento de desempeño laboral individual (IW PQ), indicando que presenta una organización tridimensional con una confiabilidad conveniente. Además, muestra asociaciones significativas con otras métricas de desempeño y sus relaciones con rasgos de personalidad son comparables en cuanto a dirección y fuerza de las correlaciones observadas entre otras medidas de desempeño laboral y la personalidad.

2.3. Definición de términos

Buenas prácticas: implantación de metodologías en las actividades de la empresa y flujos de trabajo, permitiendo a los trabajadores poder organizar y distribuir su tiempo; así como sus actividades o tareas y controlar sus plazos (Yupanqui, 2022).

Calidad: se determina como la ausencia de defectos por lograr lo establecido desde un principio (Méndez, 2014).

Clima organizacional: es la personalidad de una institución que incide en la conducta de los trabajadores; crea los procedimientos organizacionales para la correcta gestión, cambios e innovación; también determina la calidad de la atención y de los bienes y/o servicios prestados; y satisfacción laboral (Acuy, 2022).

Cultura de la empresa: Los directivos deben inculcar conciencia relacionado al medio ambiente y transparencia, así como también desarrollo e innovación a todos sus empleados (Río et al., 2022).

Crecimiento: tiene que ver con aquellas acciones que mejoran los talentos, el potencial, el trabajo, la conciencia y la capacidad de una persona para realizar sueños y generar prosperidad (Intriago & Zambrano, 2023).

Desempeño laboral: refiere que las competencias son comportamientos, destrezas y habilidades que se pueden visualizar y que ayudan a mejorar el trabajo ayudándole a cumplir de la mejor manera con sus responsabilidades con eficacia y satisfacción (Leyva et al., 2024).

Eficacia: es la forma correcta de hacer las cosas dentro del ambiente de trabajo con el fin de lograr los objetivos planteados (Chicaiza et al., 2023).

Elementos físicos: los elementos físicos son alusivos a que puede darse en la casa o en otro espacio con las condiciones en las que se encuentre el empleado (Paredes & Bustamante, 2021).

Elementos tecnológicos: se refieren a los principios, herramientas y técnicas que se utilizan en el tratamiento y transferencia de la información, es decir, hace referencia a la Informática, Internet y las telecomunicaciones (Gonzáles & Chotón, 2022).

Elementos organizativos: hace referencia al cambio del estilo de gestión de la jornada laboral del presencial al trabajo (Vilcape et al., 2024).

Estrés laboral: se define por la presentación de tres componentes principales: cansancio emocional, despersonalización y satisfacción personal (Bada et al., 2020).

Factores intrínsecos o motivadores: son aquellos que afectan la conexión empleado-trabajo e incluyen cosas como evaluaciones de desempeño y promociones, así como un trabajo emocionante y asumir más responsabilidades (Ballena, 2021).

Factores extrínsecos o higiénicos: se relacionan con las reglas y la administración de la empresa, las relaciones interpersonales, la remuneración, la supervisión y las condiciones de trabajo, entre otras cosas (Ballena, 2021).

Innovación: es una actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras sustanciales significativas de los ya existentes (Mestas et al., 2021).

Motivación: es un componente crucial del liderazgo gerencial, implica reconocer y recompensar los logros, así como brindar apoyo y orientación cuando sea necesario (Álvarez, 2020).

Motivación laboral: es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta (Cueva, 2019).

Productividad: es una relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción (Zelada, 2020).

Satisfacción: es el nivel de estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas (Armstrong & Kotler, 2013).

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025.

3.1.2. *Hipótesis específicas*

HE1.- La selección del personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -2025.

HE2.- La capacitación se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -2025.

HE3.- La evaluación del trabajo se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -2025.

HE4.- La retribución del trabajo se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -2025.

3.2. Operacionalización de variables

3.2.1. *Identificación de variables*

Variable 1: Gestión del talento humano.

Variable 2: Desempeño laboral.

Tabla 1*Operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Gestión del talento humano	Es un conjunto de prácticas que se implementan para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados, con el objetivo de maximizar su rendimiento y alinearlos con los objetivos de la empresa. Este concepto ha evolucionado significativamente desde sus primeras interpretaciones en el ámbito de los recursos humanos, hasta donde el talento se reconoce como un recurso clave para la competitividad y éxito organizacional (Checa et al., 2020).	Selección de personal	Incorporación de personal	1, 2	Escala Likert: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Calificación	3, 4	
			Entrevista de trabajo	5	
			Experiencia laboral	6	
		Capacitación	Formación	7	
			Desarrollo profesional	8	
			Elevar el conocimiento	9	
			Identificarse con los objetivos de la organización	10	
		Evaluación del trabajo	Mejora de la calidad del recurso humano	11	Baremo: Bajo (20-47) Regular (48-74) Alto (75-100)
			Medición del cumplimiento de objetivos	12	
			Eficiencia y compromiso laboral	13	
		Retribuciones del trabajo	Motivación	14, 15	
			Compromiso con la institución	16	
			Meritocracia	17, 18	
			Ascensos	19, 20	

Desempeño laboral	El desempeño laboral es un concepto central en la administración del capital humano, que se relaciona con la eficacia y la eficiencia con las que los empleados desarrollan sus tareas en el trabajo (Khorakian y Sharifirad, 2019).	Desempeño de tareas	Comportamiento favorecedor para producción	1, 2, 3	Escala Likert: Nunca (0) Algunas veces (1) Regularmente (2) A menudo (3) Siempre (4)
			Actividades realizadas en beneficio de la empresa	4, 5	
		Desempeño contextual	Comportamiento óptimo para entorno social	6, 7, 8, 9	
			Comportamiento óptimo para entorno psicológico	10, 11, 12, 13	
		Desempeño contraproducente	Comportamiento voluntario perjudicial	14, 15, 16	Baremo: Bajo (0-24) Regular (25-49) Alto (50-72)
			Ejecución incorrecta	17, 18	

Nota: Tomado de Reategui (2020) y Alarcón (2022).

3.3. Tipo de investigación

Debido a la necesidad de recopilar datos de forma medida y objetiva, el estudio presenta una orientación metodológica cuantitativa. Este método permite aplicar directrices claras y metódicas para controlar diferentes escenarios y resultados. Trabajar principalmente con números facilita la comparación, el análisis estadístico y la identificación de patrones y correlaciones entre variables, ofreciendo así una base sólida y fiable para la investigación (Sánchez, 2019).

Sin tener en cuenta ninguna aplicación o utilidad particular, la investigación básica es un estudio experimental o teórico realizado principalmente para adquirir una nueva comprensión acerca de los fundamentos de los hechos y eventos observables (Valderrama, 2020).

El presente estudio es, por tanto, de tipo básico, considerando su método teórico e investigativo sobre la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba.

3.4. Nivel de investigación

El estudio, centrado en la recopilación y el análisis de datos para caracterizar y comprender la relación entre dos o más variables, será de tipo correlacional. Específicamente, se analizará cómo la gestión del talento humano se encuentra asociada al desempeño laboral en Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba.

Acosta (2023) afirma que el análisis correlacional ofrece un mayor conocimiento de cómo uno puede afectar al otro mediante la identificación de la intensidad y dirección de las relaciones, excluyendo así la causalidad directa.

3.5. Diseño de investigación

El investigador observó los sucesos tal como ocurren naturalmente, sin interferir en su desarrollo, por lo que este estudio tendrá un diseño no experimental (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

De igual manera, el diseño es transversal, ya que este estudio recolectaron los datos en un punto en el tiempo y su objetivo principal es caracterizar las

variables y examinar su interrelación y ocurrencia en un momento determinado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.6. Ámbito y tiempo social de investigación

Delimitación temporal.

El trabajo se centró en el año 2025, abordando la evaluación de las variables durante ese período específico.

Delimitación espacial.

El estudio se encontró enfocado exclusivamente en el contexto de los colaboradores de la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba.

Delimitación conceptual.

La investigación se centró en la evaluación de la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba.

Unidad de estudio.

La unidad de estudio se estuvo enfocado en los colaboradores de la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba.

3.7. Población y muestra

3.8.1. Población

Cualquier conglomerado de casos que comparten algunas características o criterios previamente decididos define la frase población o población objetivo (Hernández-Sampieri et al., 2014).

La población se encuentra integrada por los 49 trabajadores de la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba.

3.8.2. Muestra

La muestra para el proceso cuantitativo es un subgrupo de la población de interés sobre la cual se recolectarán datos, debe ser especificada y delimitada

previamente con precisión, además de ser representativa de la población (Hernández-Sampieri et al., 2014).

La muestra será censal y se encontró conformada por 49 trabajadores, es decir, se trabajó con la totalidad de los trabajadores que se desempeñan en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba.

El muestreo fue no probabilístico en el sentido de que su selección no estuvo influenciada por la probabilidad para la selección de las personas a ser evaluadas en el estudio, dado que se trabajó con toda la población (Mucha et al., 2021).

3.8. Recolección de datos

3.8.1. Técnicas

Yucra y Bernedo (2020) afirman que la encuesta es una técnica para recopilar datos de un grupo o muestra de individuos. En este estudio, la encuesta proporcionó datos sobre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba.

3.8.2. Instrumentos

Cualquier recurso, herramienta o formato, ya sea en papel o digital, que recopile, registre o almacene información sobre una persona u objeto es un instrumento de recopilación de datos (Arias, 2012).

Dado que permite recopilar la percepción de los participantes mediante un sistema estructurado, el cuestionario se considerará una herramienta de recopilación. Este sistema permitió codificar las respuestas de los participantes en valores numéricos para poder calificar y asignar un nivel (Vizcaíno et al., 2023).

Como instrumentos para la recolección de la información requerida se utilizó un cuestionario, para medir la gestión del talento humano, diseñado por Reategui (2020) en su estudio de doctorado, y para el desempeño laboral se utilizará el cuestionario de Desempeño Laboral Individual de Koopmans (IWPQ) y adaptado por Alarcón (2022) para ser aplicado en su estudio.

Para la variable gestión de talento humano se planteó un cuestionario de observación constituido por cuatro dimensiones: reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de desempeño, retribuciones del trabajo, y por 20 ítems.

En relación a la variable desempeño laboral, el mismo se encuentra conformado por 18 interrogantes, evaluadas con respuestas de escala, planteándose 3 dimensiones: desempeño de tareas (5 ítems), desempeño contextual (8 ítems) y desempeño contraproducente (5 ítems).

En ambos casos, los cuestionarios presentaron un tipo Likert para la evaluación de las preguntas para medir las percepciones de los encuestados sobre el tema de estudio de manera estructurada. Su propósito es permitir que los encuestados expresen el grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones o preguntas cerradas, proporcionando un rango de opciones generalmente en formato de 5 puntos, lo que permite evaluar de manera objetiva las actitudes o percepciones de los participantes.

Este proceso facilita la comparación entre respuestas y el análisis estadístico, asegurando una evaluación estandarizada y consistente de los datos recogidos.

3.8.2.1. Validez de los instrumentos.

De acuerdo con Villasís et al. (2018), la validez se refiere al grado en que un instrumento mide una variable específica, y este elemento debe ser validado por expertos en el campo. Estos expertos proporcionarán observaciones que deberán ser consideradas y corregidas para asegurar la validez del instrumento. Así mismo, Domínguez (2016) indica que la validación por expertos consiste en las opiniones de profesionales en un área determinada para validar los instrumentos, realizando correcciones a un instrumento de manera que tenga lógica y sentido y que guarden relación con los objetivos y variables.

El cuestionario para evaluar la gestión del talento humano; el mismo fue diseñado por Reategui (2020) y validado en su estudio por juicio de expertos. En relación al instrumento de desempeño laboral individual (IWPQ) ha sido validado tanto internacional como nacionalmente, en diversos estudios donde ha sido evaluado por expertos en el área; específicamente, se utilizó el cuestionario adaptado por Alarcón (2022) en su estudio por el método de juicio de expertos, estableciendo de esta manera la validez del mismo para la medición del desempeño

laboral, lo que evidencia que los dos cuestionarios son fiables en su implementación.

Para garantizar la validez de contenido del instrumento, este fue sometido a un juicio de expertos. Un panel de especialistas en el área y metodología de la investigación que revisará el cuestionario para evaluar la claridad, relevancia y pertinencia de cada ítem, asegurando que el instrumento mida efectivamente las variables que se pretenden estudiar (Hernández-Sampieri et al., 2014). (ver anexo 4)

A continuación se presenta un resumen con los resultados para la validación de los instrumentos utilizados, en el contexto específico del estudio.

Tabla 2

Validez de los instrumentos

Expertos	Grado	Variable	Calificación
Sam Michael Espinoza Vidaurre	Doctor	Desempeño Laboral	24 – Favorable
		Gestión del Talento Humano	24 – Favorable
Yván Díaz Zelada	Doctor	Desempeño Laboral	29 - Favorable
		Gestión del Talento Humano	29 – Favorable
Giomar Walter Moscoso Zegarra	Doctor	Desempeño Laboral	28 – Favorable
		Gestión del Talento Humano	29 - Favorable

La evaluación del juicio de expertos confirma la validez de los mismos para su utilización en la medición de las variables en estudio.

3.8.2.2. Confiabilidad de los instrumentos.

El cuestionario para evaluar la gestión del talento humano, diseñado por Reategui (2020) presenta un valor obtenido de 0.845 para el alfa de Cronbach en el estudio. En relación al cuestionario para el desempeño laboral, el cuestionario

adaptado por Alarcón (2022) exhibe un alfa de Cronbach de 0.734, lo que evidencia que los dos cuestionarios son fiables en su implementación y evaluación de las variables en el estudio.

De igual manera se realizó el cálculo del alfa de Cronbach para la muestra en estudio, obteniéndose los siguientes resultados para la confiabilidad de los instrumentos utilizados, en el contexto específico del estudio. (ver anexo 5)

Tabla 3

Confiabilidad de los instrumentos

Instrumento	Ítems	Alfa de Cronbach
Gestión del talento humano	20	0.944
Desempeño laboral	18	0.782

En el análisis de confiabilidad de los instrumentos aplicados, el cuestionario de gestión del talento humano, conformado por 20 ítems, alcanzó un alfa de Cronbach de 0.944, lo que evidencia una consistencia interna alta. Por su parte, el instrumento de desempeño laboral individual (IWPQ), integrada por 18 ítems, obtuvo un alfa de Cronbach de 0.782, resultado que revela una consistencia interna muy alta.

3.9. Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de datos

Los datos se categorizaron y organizaron para su transcripción mediante una base de datos de Excel y el programa SPSS versión 26 una vez ejecutada la encuesta. Estas aplicaciones informáticas permitirán la correcta clasificación y categorización de los datos necesarios según las variables que se monitorizarían en el estudio. Posteriormente, se utilizó la estadística para evaluar los datos y confirmar la hipótesis planteada y determinar la existencia de una relación significativa entre las variables en cuestión.

Para el análisis de los resultados obtenidos se utilizó estadística descriptiva, interpretando tanto los datos presentados en las tablas como en los gráficos estadísticos elaborados.

De igual manera, se aplicó la estadística inferencial para contrastar hipótesis empleando la prueba estadística del coeficiente de correlación; previamente, se realizó una prueba para determinar si existe una distribución normal en las puntuaciones de las variables. Por lo tanto, esta verificación se realizó mediante la prueba de normalidad de Shapiro - Wilk, dado que el tamaño de la muestra no supera los 50 de datos.

Debido a que los datos presentan características de normalidad, se utilizó la rho de Pearson para determinar el grado de vínculo entre la gestión del talento humano y sus dimensiones con el desempeño laboral en Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo para esta investigación se llevó a cabo en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., ubicada en Quillabamba, durante el año 2025. El objetivo principal de esta fase fue la recolección de datos relevantes sobre la gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral de los empleados.

Para ello, se seleccionó a la totalidad de la población de empleados, compuesta por 49 trabajadores, con el fin de asegurar que las percepciones de todos los involucrados fueran consideradas.

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de encuestas estructuradas, las cuales fueron diseñadas para evaluar diversas dimensiones de la gestión del talento humano, como la selección del personal, la capacitación, la evaluación del trabajo y la retribución del trabajo.

Además, se incluyeron preguntas orientadas a medir el desempeño laboral de los empleados en términos de la eficiencia en el cumplimiento de tareas, el desempeño contextual y la identificación de comportamientos contraproducentes.

Las encuestas fueron administradas de manera presencial, garantizando la confidencialidad de las respuestas y asegurando que se cumpliera con los principios éticos establecidos para la investigación.

4.2. Diseño de la presentación de los resultados

Los datos recolectados durante el trabajo de campo fueron organizados y presentados utilizando herramientas estadísticas para facilitar su análisis e interpretación. Inicialmente, los resultados fueron recopilados y estructurados en un archivo Excel, lo cual permitió una correcta clasificación y organización de la información según las variables investigadas. Posteriormente, se utilizó el software estadístico SPSS versión 26 para el análisis de los datos.

La presentación de los resultados se estructuró en varios tipos de análisis estadísticos:

- **Análisis descriptivo de frecuencia:** Se calcularon las frecuencias absolutas y relativas para cada variable de interés. Esto permitió crear

tablas y gráficos que visualizan la distribución de las respuestas y permiten comprender mejor las características de cada variable.

- **Prueba de normalidad:** Debido a que la muestra fue menor a 50 datos, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk para verificar si los datos seguían una distribución normal. Esta prueba fue clave para determinar la elección de las pruebas estadísticas adecuadas.
- **Análisis de correlación:** Como los datos no mostraron una distribución normal, se utilizó la prueba de Rho de Pearson para analizar la relación entre las variables. Este análisis permitió identificar la fuerza y dirección de las correlaciones entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, confirmando la existencia de relaciones significativas.

Este enfoque estadístico proporcionó la base para validar las hipótesis planteadas y permitió interpretar los resultados de manera objetiva, estableciendo las relaciones entre las variables estudiadas.

4.3. Resultados

4.3.1. Variable 1: Gestión del talento humano

4.3.1.1. Resultados por ítems.

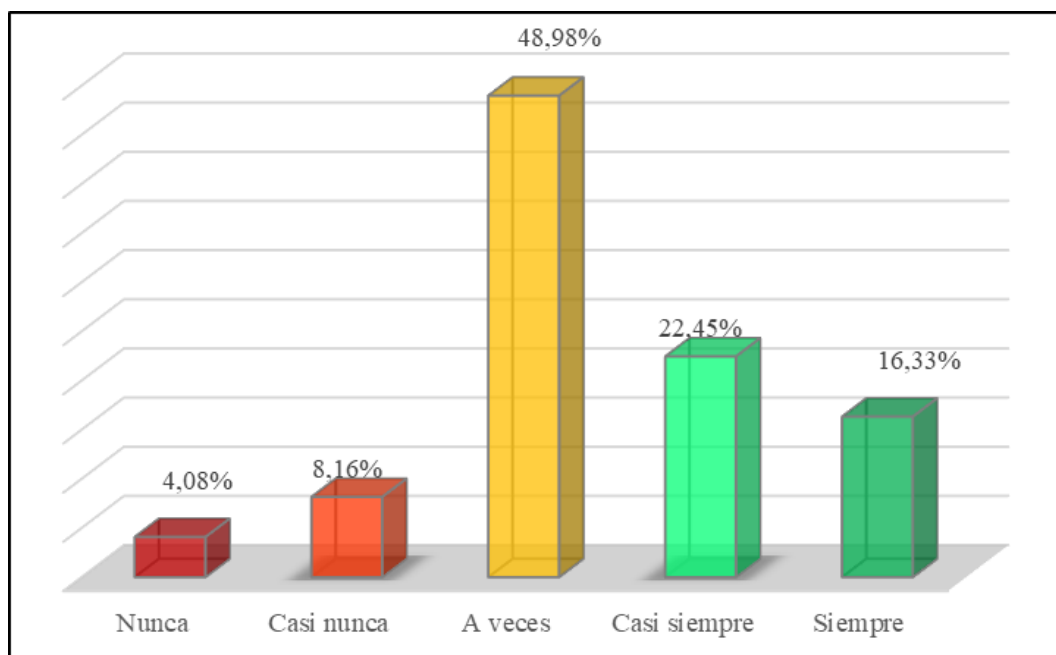
Tabla 4

P1. Los ascensos se realizan en función de las cualidades y calidad laboral del personal

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	3	6,12%
Casi nunca	4	8,16%
A veces	20	40,82%
Casi siempre	14	28,57%
Siempre	8	16,33%
Total	49	100,00%

Figura 1

P1. Los ascensos se realizan en función de las cualidades y calidad laboral del personal



Los resultados presentados evidencian la percepción del personal respecto a la equidad en los procesos de ascenso dentro de la empresa. Se observa que la mayor proporción de los encuestados (40,82%) considera que los ascensos solo “a veces” se realizan en función de las cualidades y la calidad laboral, lo cual sugiere una percepción de inconsistencia en la aplicación de criterios meritocráticos. Asimismo, un 28,57% señala que esto ocurre “casi siempre” y un 16,33% indica que “siempre”, lo que refleja que, si bien existe un grupo significativo que percibe cierto nivel de justicia en los ascensos, este no es plenamente generalizado ni homogéneo en toda la organización.

Por otro lado, resulta relevante que un 14,28% de los trabajadores (sumando “nunca” y “casi nunca”) manifieste una percepción negativa respecto a este aspecto, lo que podría estar asociado a posibles deficiencias en la transparencia o comunicación de los criterios de promoción interna. En conjunto, estos hallazgos permiten inferir que la gestión del talento humano en relación con los ascensos presenta oportunidades de mejora, especialmente en la consolidación de políticas claras y objetivas que fortalezcan la confianza del personal y contribuyan a un mejor desempeño laboral dentro de la empresa.

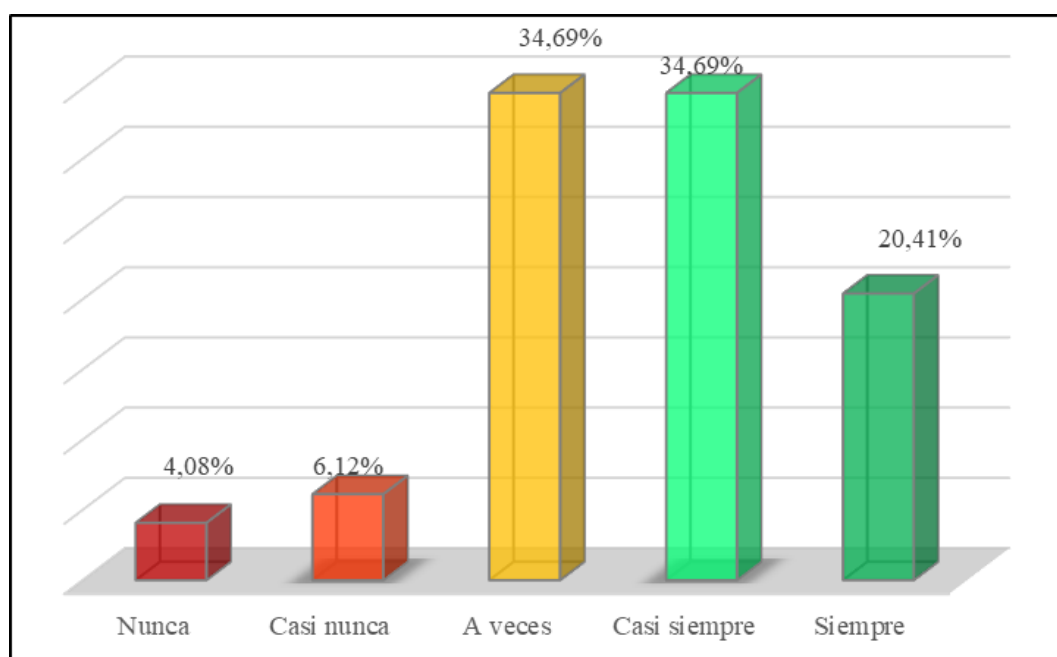
Tabla 5

P2. La incorporación de nuevo personal responde a las necesidades laborales de la institución

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	2	4,08%
Casi nunca	3	6,12%
A veces	17	34,69%
Casi siempre	17	34,69%
Siempre	10	20,41%
Total	49	100,00%

Figura 2

P2. La incorporación de nuevo personal responde a las necesidades laborales de la institución



La información consignada permite apreciar la percepción de los trabajadores sobre si la incorporación de nuevo personal responde efectivamente a las necesidades laborales de la institución. Los resultados muestran una distribución equilibrada entre las opciones “a veces” y “casi siempre”, ambas con 34,69%, mientras que un 20,41% considera que esto ocurre “siempre”. Estos datos reflejan

que, para una proporción importante del personal, la contratación de nuevos colaboradores sí guarda relación con los requerimientos de la empresa, aunque no de manera totalmente consistente. En ese sentido, se evidencia una valoración moderadamente favorable, pero todavía con ciertos matices de duda sobre la planificación del ingreso de personal.

De igual forma, se observa que un 10,20% de los encuestados, correspondiente a las categorías “nunca” y “casi nunca”, percibe que la incorporación de trabajadores no siempre obedece a necesidades reales de la institución. Esta percepción, aunque minoritaria, resulta significativa, ya que podría indicar limitaciones en los procesos de planificación del recurso humano o en la identificación precisa de los requerimientos laborales. En conjunto, los resultados sugieren que la empresa presenta avances en la adecuación de su política de contratación a sus necesidades operativas, pero aún requiere fortalecer sus mecanismos de diagnóstico y gestión del talento humano para asegurar una asignación de personal más pertinente y eficiente.

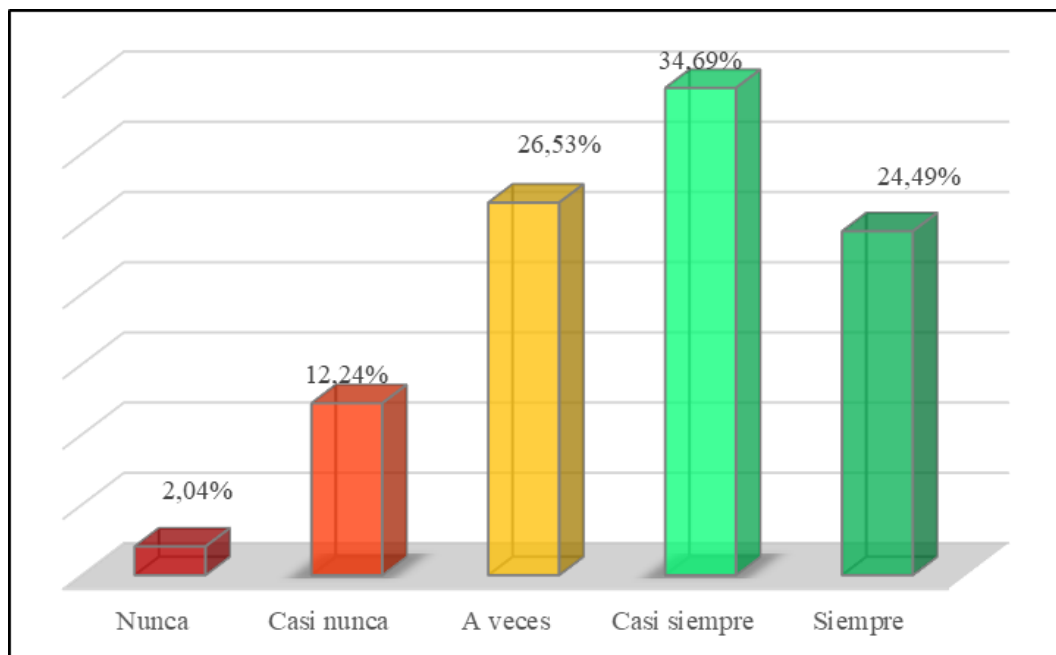
Tabla 6

P3. Se califica de manera adecuada al personal al momento de su ingreso

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	1	2,04%
Casi nunca	6	12,24%
A veces	13	26,53%
Casi siempre	17	34,69%
Siempre	12	24,49%
Total	49	100,00%

Figura 3

P3. Se califica de manera adecuada al personal al momento de su ingreso



Los resultados muestran la percepción de los trabajadores respecto a la adecuación en la calificación del personal al momento de su ingreso a la empresa. Se evidencia que la mayor proporción de encuestados se concentra en las categorías “casi siempre” (34,69%) y “siempre” (24,49%), sumando un 59,18%, lo que indica una tendencia favorable hacia la valoración de los procesos de evaluación inicial del personal. Asimismo, un 26,53% considera que esta calificación se realiza “a veces”, lo que sugiere que, aunque existe una percepción positiva predominante, todavía persisten ciertos niveles de inconsistencia en la aplicación de criterios de selección y evaluación.

Por otro lado, un 14,28% de los trabajadores (correspondiente a “nunca” y “casi nunca”) manifiesta una percepción desfavorable sobre este aspecto, lo cual podría estar relacionado con debilidades en los procedimientos de reclutamiento o en la objetividad de los instrumentos utilizados para evaluar a los postulantes. En conjunto, estos resultados permiten inferir que la empresa cuenta con prácticas relativamente adecuadas en la calificación del personal al momento de su incorporación; sin embargo, es necesario fortalecer la estandarización y rigurosidad de estos procesos para garantizar una selección más precisa del talento humano, contribuyendo así a mejorar el desempeño laboral organizacional.

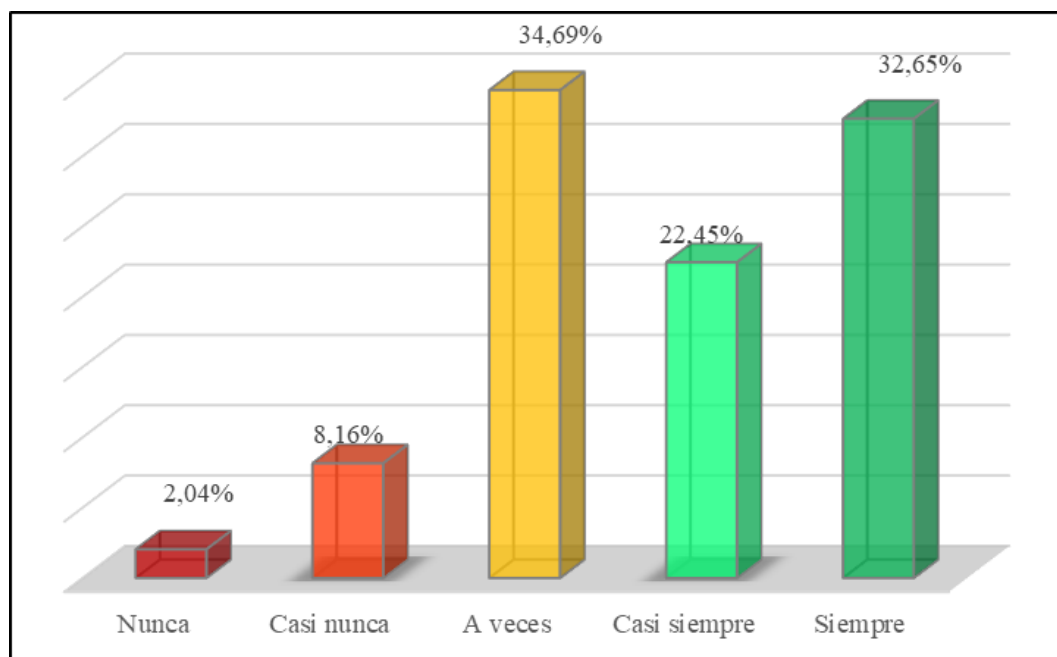
Tabla 7

P4. Para la calificación de los postulantes se cuenta con un documento o norma que establece los criterios de selección

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	3	6,12%
Casi nunca	4	8,16%
A veces	10	20,41%
Casi siempre	20	40,82%
Siempre	12	24,49%
Total	49	100,00%

Figura 4

P4. Para la calificación de los postulantes se cuenta con un documento o norma que establece los criterios de selección



Los resultados de la percepción de los trabajadores respecto a la existencia de un documento o norma que establezca los criterios para la calificación de los postulantes. Los resultados muestran que un 40,82% de los encuestados considera que esto ocurre “casi siempre” y un 24,49% afirma que “siempre”, sumando un

65,31% que evidencia una tendencia favorable hacia la formalización de los procesos de selección. Este predominio sugiere que la empresa cuenta, en gran medida, con lineamientos establecidos que orientan la evaluación de los candidatos, lo cual constituye un elemento clave para garantizar transparencia y objetividad en la gestión del talento humano.

No obstante, un 20,41% indica que esto sucede “a veces” y un 14,28% (entre “nunca” y “casi nunca”) percibe la ausencia o limitada aplicación de dichos documentos normativos. Esta situación podría reflejar inconsistencias en la implementación o difusión de los criterios de selección dentro de la organización. En conjunto, los hallazgos evidencian que, si bien existe una base normativa para la calificación de postulantes, es necesario fortalecer su aplicación sistemática y asegurar su conocimiento entre los trabajadores, a fin de consolidar procesos de selección más estandarizados y alineados con los objetivos institucionales.

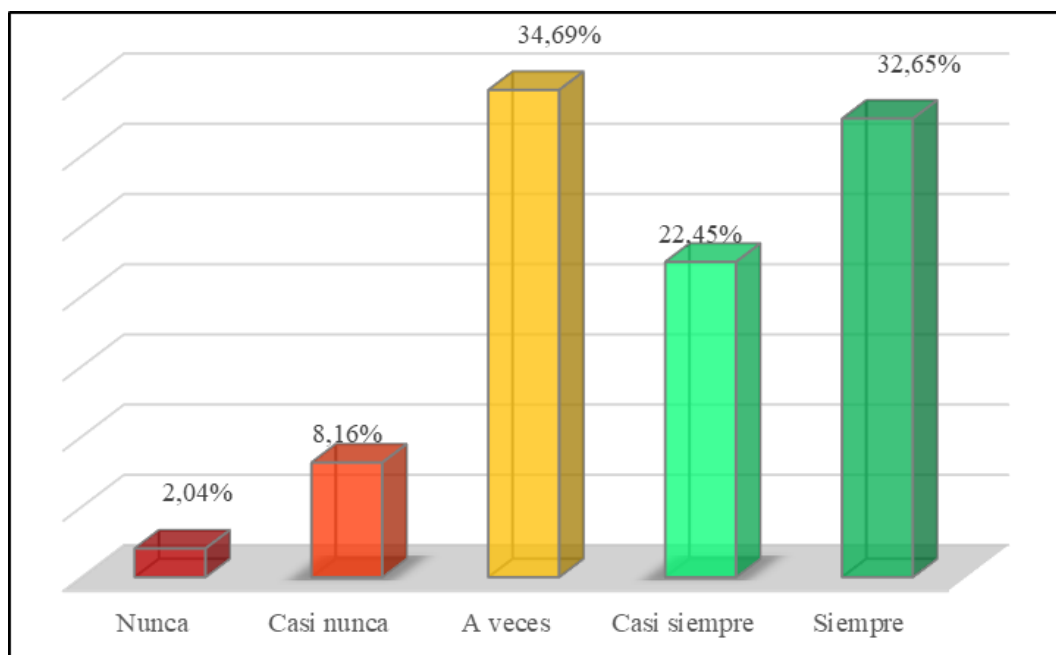
Tabla 8

P5. El proceso de la entrevista de trabajo aplicado por la institución es el adecuado

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	1	2,04%
Casi nunca	4	8,16%
A veces	17	34,69%
Casi siempre	11	22,45%
Siempre	16	32,65%
Total	49	100,00%

Figura 5

P5. El proceso de la entrevista de trabajo aplicado por la institución es el adecuado

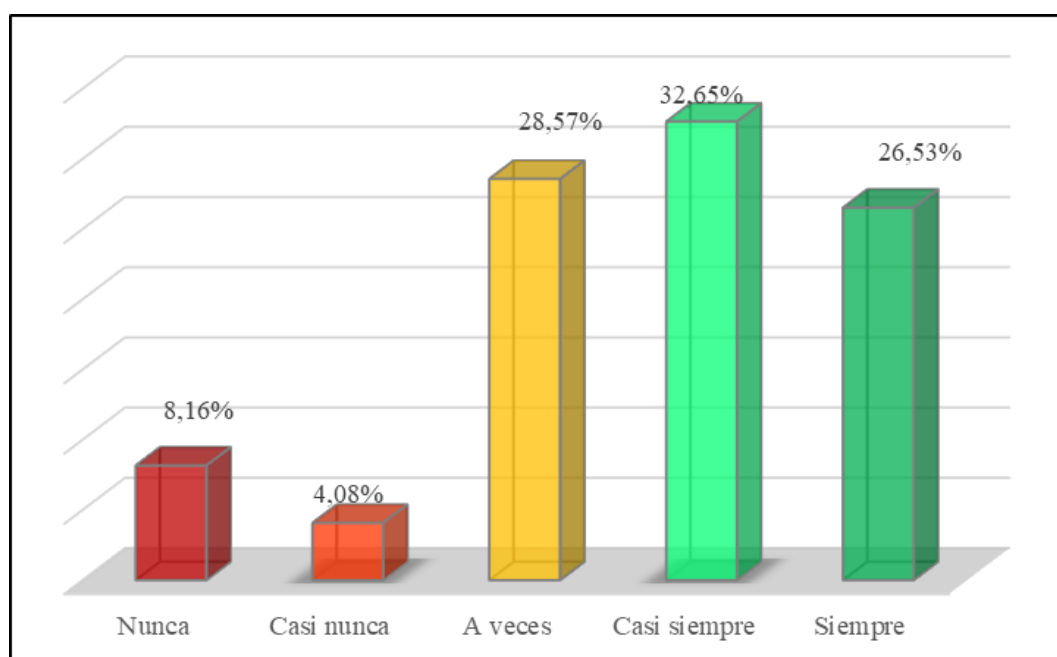


Los resultados permiten analizar la percepción de los trabajadores respecto a la idoneidad del proceso de entrevista de trabajo aplicado por la institución. Se observa que un 32,65% considera que este proceso es “siempre” adecuado y un 22,45% indica que “casi siempre”, lo que en conjunto representa un 55,10% de valoración positiva. Sin embargo, el mayor porcentaje individual se concentra en la opción “a veces” con 34,69%, lo que evidencia que una proporción significativa del personal percibe cierta variabilidad en la calidad o consistencia de las entrevistas. Estos datos sugieren que, si bien existe una base aceptable en el proceso de selección, aún no se alcanza un nivel óptimo de uniformidad en su aplicación.

Por otro lado, un 10,20% de los encuestados (entre “nunca” y “casi nunca”) manifiesta una percepción desfavorable, lo que podría estar relacionado con debilidades en la estructura, estandarización o criterios utilizados durante las entrevistas. Esta situación pone de relieve la necesidad de fortalecer los procedimientos y técnicas de evaluación aplicados en esta etapa, a fin de asegurar una valoración más objetiva y coherente de los postulantes. En conjunto, los resultados evidencian que la empresa cuenta con un proceso de entrevista relativamente adecuado, pero requiere mejoras orientadas a garantizar su consistencia y alineación con los objetivos de la gestión del talento humano.

Tabla 9*P6. Toman en cuenta su experiencia laboral al momento de ser contratado*

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	4	8,16%
Casi nunca	2	4,08%
A veces	14	28,57%
Casi siempre	16	32,65%
Siempre	13	26,53%
Total	49	100,00%

Figura 6*P6. Toman en cuenta su experiencia laboral al momento de ser contratado*

Los resultados evidencian la percepción de los trabajadores respecto a la consideración de la experiencia laboral en el proceso de contratación. Se observa que un 32,65% de los encuestados indica que esta práctica se realiza “casi siempre” y un 26,53% afirma que “siempre”, sumando un 59,18% de valoración positiva. Este predominio sugiere que, en términos generales, la empresa reconoce la importancia de la experiencia previa como un criterio relevante en la selección de

personal. No obstante, un 28,57% señala que esto ocurre “a veces”, lo que refleja que dicha consideración no se aplica de manera uniforme en todos los casos.

Por otro lado, un 12,24% de los trabajadores (correspondiente a “nunca” y “casi nunca”) percibe que la experiencia laboral no es tomada en cuenta de forma adecuada, lo cual podría indicar ciertas debilidades en la consistencia de los criterios de contratación o en la priorización de otros factores. En conjunto, estos resultados permiten inferir que la empresa presenta una tendencia favorable en la valoración de la experiencia laboral; sin embargo, es necesario fortalecer la estandarización de este criterio dentro del proceso de selección, con el fin de asegurar decisiones más objetivas y alineadas con las necesidades del puesto y el desempeño laboral esperado.

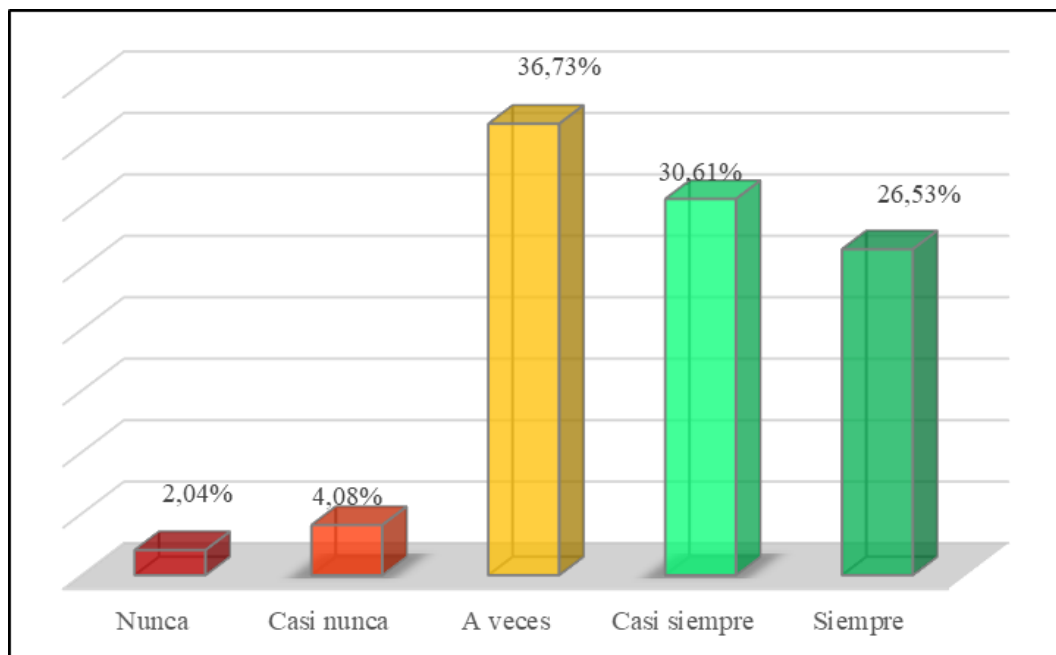
Tabla 10

P7. La institución brinda una formación adecuada, después de haber contratado a un personal

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	1	2,04%
Casi nunca	2	4,08%
A veces	18	36,73%
Casi siempre	15	30,61%
Siempre	13	26,53%
Total	49	100,00%

Figura 7

P7. La institución brinda una formación adecuada, después de haber contratado a un personal



Los resultados permiten analizar la percepción del personal respecto a la formación brindada por la institución posterior a la contratación. Se observa que un 30,61% de los encuestados considera que esta formación se ofrece “casi siempre” y un 26,53% indica que “siempre”, lo que en conjunto representa un 57,14% de valoración positiva. Sin embargo, el mayor porcentaje individual corresponde a la opción “a veces” con 36,73%, lo que evidencia que una proporción considerable de trabajadores percibe cierta irregularidad en la capacitación recibida. Estos resultados sugieren que, si bien la empresa implementa acciones formativas, estas no se desarrollan de manera completamente constante o homogénea para todo el personal.

Por otro lado, un 6,12% de los encuestados (entre “nunca” y “casi nunca”) manifiesta una percepción negativa respecto a este aspecto, lo cual, aunque minoritario, resulta relevante en términos de mejora continua. Esta situación podría estar asociada a limitaciones en la planificación, cobertura o pertinencia de los programas de capacitación. En conjunto, los hallazgos indican que la institución cuenta con iniciativas de formación posteriores a la contratación, pero requiere fortalecer su sistematicidad y alineación con las necesidades del puesto, a fin de

potenciar el desarrollo del talento humano y contribuir de manera más efectiva al desempeño laboral.

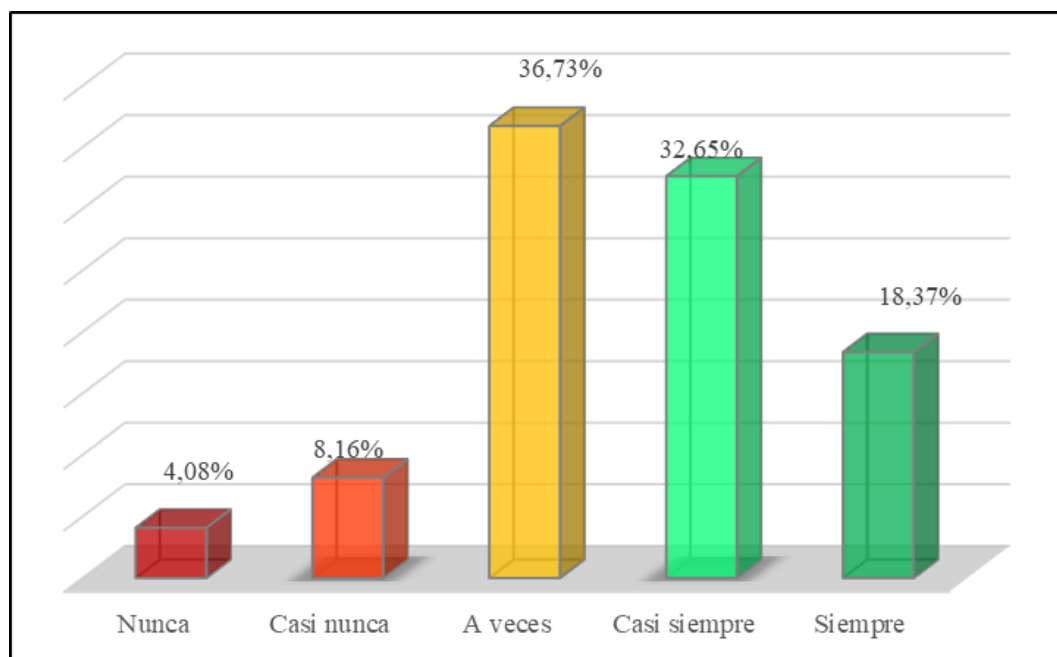
Tabla 11

P8. Se evalúa de manera adecuada el desarrollo profesional de los trabajadores

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	2	4,08%
Casi nunca	4	8,16%
A veces	18	36,73%
Casi siempre	16	32,65%
Siempre	9	18,37%
Total	49	100,00%

Figura 8

P8. Se evalúa de manera adecuada el desarrollo profesional de los trabajadores



Los resultados presentan la percepción de los trabajadores respecto a la evaluación del desarrollo profesional dentro de la empresa. Los resultados muestran que un 32,65% considera que dicha evaluación se realiza “casi siempre” y un 18,37% indica que “siempre”, sumando un 51,02% de apreciación favorable. No

obstante, el mayor porcentaje individual se ubica en la categoría “a veces” con 36,73%, lo que evidencia que una parte significativa del personal percibe que la evaluación del desarrollo profesional no se aplica de manera constante ni sistemática. Esta situación sugiere que, aunque existen mecanismos de evaluación, estos podrían no estar plenamente institucionalizados o uniformemente implementados.

Por otro lado, un 12,24% de los encuestados (entre “nunca” y “casi nunca”) manifiesta una percepción negativa sobre este proceso, lo cual podría reflejar debilidades en los instrumentos, criterios o periodicidad de evaluación del desempeño y crecimiento profesional. En conjunto, los resultados evidencian que la empresa presenta avances en la evaluación del desarrollo profesional de sus trabajadores; sin embargo, es necesario fortalecer la regularidad, objetividad y transparencia de estos procesos, a fin de promover un seguimiento más efectivo del talento humano y contribuir al mejoramiento continuo del desempeño laboral.

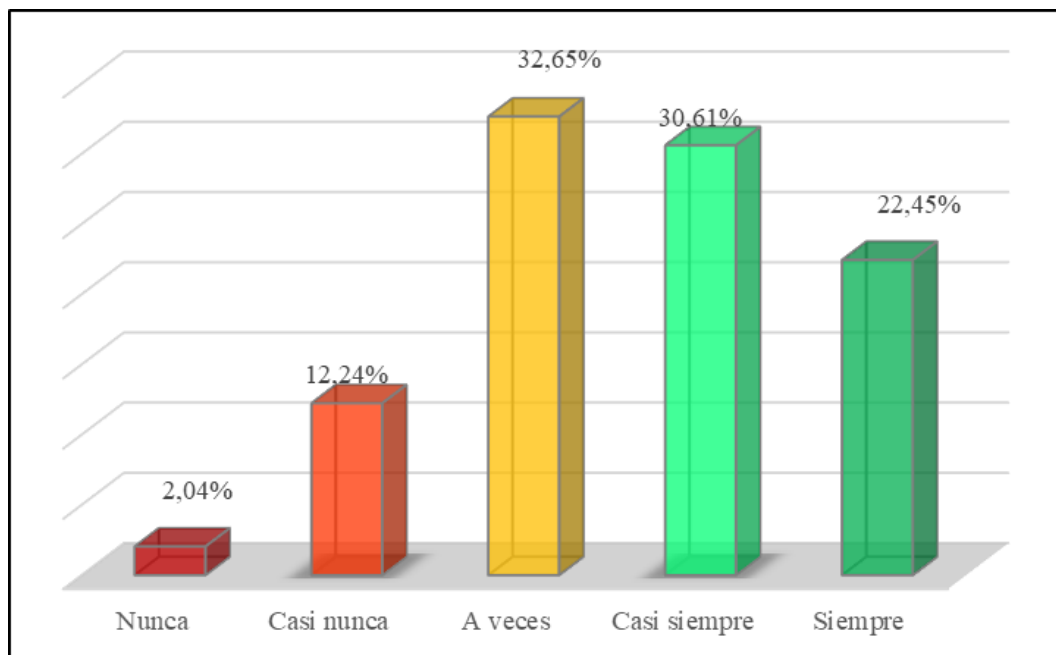
Tabla 12

P9. La institución evalúa de manera óptima el conocimiento de los trabajadores, mientras son capacitados

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	1	2,04%
Casi nunca	6	12,24%
A veces	16	32,65%
Casi siempre	15	30,61%
Siempre	11	22,45%
Total	49	100,00%

Figura 9

P9. La institución evalúa de manera óptima el conocimiento de los trabajadores, mientras son capacitados

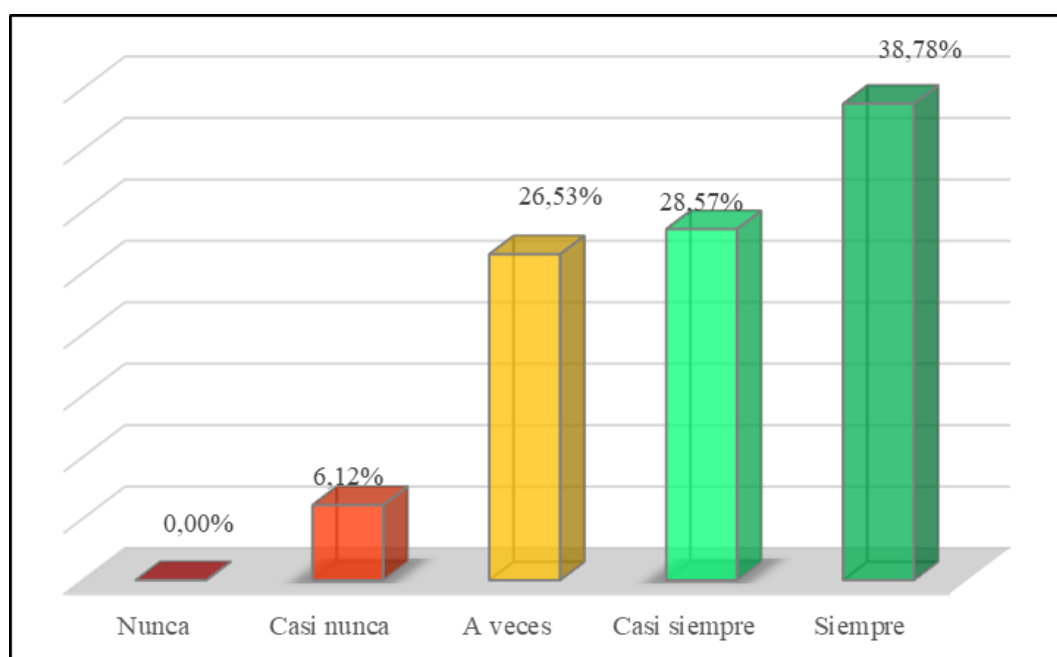


Los resultados permiten analizar la percepción de los trabajadores respecto a la evaluación del conocimiento durante los procesos de capacitación. Se observa que un 30,61% considera que esta evaluación se realiza “casi siempre” y un 22,45% indica que “siempre”, sumando un 53,06% de valoración positiva. Sin embargo, el mayor porcentaje individual se ubica en la opción “a veces” con 32,65%, lo que evidencia que una proporción significativa del personal percibe que la evaluación del aprendizaje no se aplica de manera constante. Esto sugiere que, si bien la institución implementa mecanismos de evaluación durante la capacitación, estos no siempre se desarrollan de forma sistemática o uniforme.

Por otro lado, un 14,28% de los encuestados (correspondiente a “nunca” y “casi nunca”) manifiesta una percepción desfavorable, lo cual podría estar vinculado a limitaciones en las metodologías de evaluación, la falta de seguimiento o la ausencia de instrumentos adecuados para medir el nivel de aprendizaje alcanzado. En conjunto, estos resultados indican que la empresa presenta avances en la evaluación del conocimiento durante la capacitación; no obstante, requiere fortalecer la consistencia y calidad de estos procesos, con el fin de asegurar una formación más efectiva y contribuir al desarrollo del talento humano y al mejor desempeño laboral.

Tabla 13*P10. Cómo trabajador se siente identificado con los objetivos de la institución*

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	3	6,12%
A veces	13	26,53%
Casi siempre	14	28,57%
Siempre	19	38,78%
Total	49	100,00%

Figura 10*P10. Cómo trabajador se siente identificado con los objetivos de la institución*

Los resultados evidencian el nivel de identificación de los trabajadores con los objetivos institucionales. Se observa que el mayor porcentaje corresponde a la opción “siempre” con 38,78%, seguido de “casi siempre” con 28,57%, lo que en conjunto representa un 67,35% de percepción favorable. Este predominio indica que la mayoría del personal se siente alineado con los propósitos de la organización, lo cual constituye un factor clave para el fortalecimiento del compromiso organizacional y el desempeño laboral. Asimismo, un 26,53% señala que esta

identificación ocurre “a veces”, lo que sugiere que, aunque existe una base sólida de alineación, no todos los trabajadores perciben de manera constante dicha conexión con los objetivos institucionales.

Por otro lado, un 6,12% de los encuestados indica que “casi nunca” se siente identificado con los objetivos de la institución, aunque no se registran respuestas en la categoría “nunca”. Esta situación, aunque minoritaria, resulta relevante, ya que podría reflejar la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna y estrategias de integración organizacional. En conjunto, los resultados evidencian un nivel favorable de identificación del personal con la institución; sin embargo, se hace necesario consolidar acciones que refuercen el sentido de pertenencia y alineación estratégica, con el fin de optimizar el desempeño laboral y el logro de los objetivos empresariales.

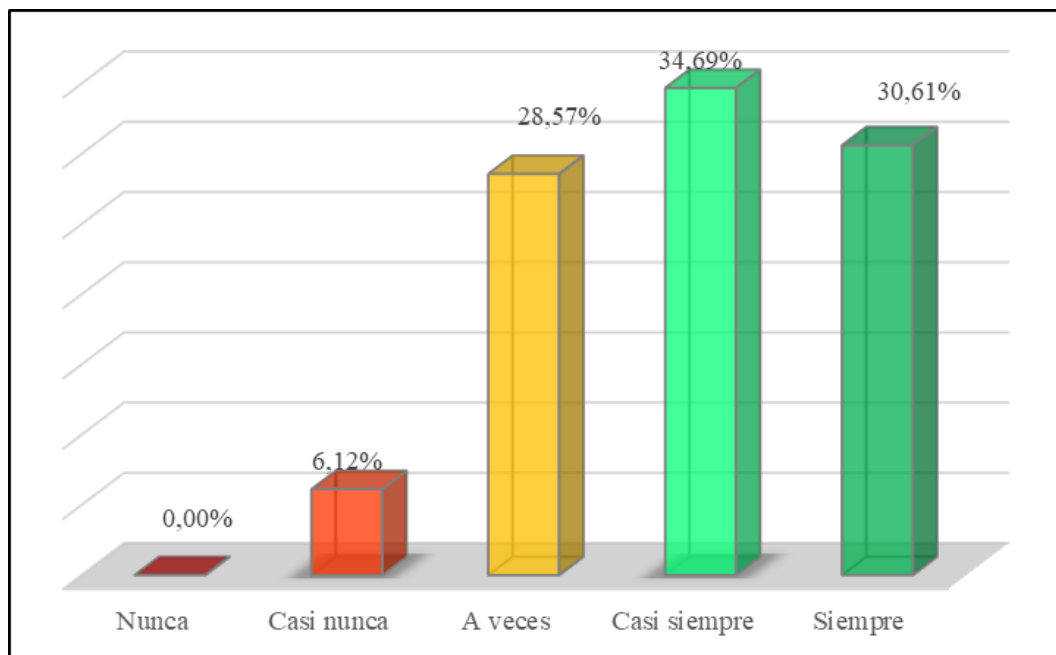
Tabla 14

P11. La institución se preocupa por mejorar la calidad del recurso humano

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	3	6,12%
A veces	14	28,57%
Casi siempre	17	34,69%
Siempre	15	30,61%
Total	49	100,00%

Figura 11

P11. La institución se preocupa por mejorar la calidad del recurso humano



Los resultados permiten analizar la percepción de los trabajadores respecto al interés de la institución por mejorar la calidad del recurso humano. Se observa que un 34,69% considera que esta preocupación se manifiesta “casi siempre” y un 30,61% indica que “siempre”, lo que en conjunto representa un 65,30% de valoración positiva. Este predominio evidencia que la mayoría del personal percibe un compromiso institucional orientado al fortalecimiento y desarrollo del talento humano, lo cual constituye un elemento fundamental para el crecimiento organizacional y la mejora del desempeño laboral. Asimismo, un 28,57% señala que esto ocurre “a veces”, lo que sugiere que, si bien existen esfuerzos en esta línea, estos no siempre se perciben de manera uniforme.

Por otro lado, un 6,12% de los encuestados manifiesta que la institución “casi nunca” se preocupa por mejorar la calidad del recurso humano, aunque no se registran respuestas en la categoría “nunca”. Esta percepción, aunque minoritaria, podría estar asociada a limitaciones en la cobertura, continuidad o visibilidad de las acciones implementadas para el desarrollo del personal. En conjunto, los resultados reflejan una valoración mayoritariamente favorable respecto al compromiso institucional con la mejora del recurso humano; sin embargo, se hace necesario fortalecer la consistencia y difusión de estas iniciativas, a fin de garantizar que todos

los trabajadores perciban de manera clara y sostenida dicho interés, contribuyendo así a un mejor desempeño laboral.

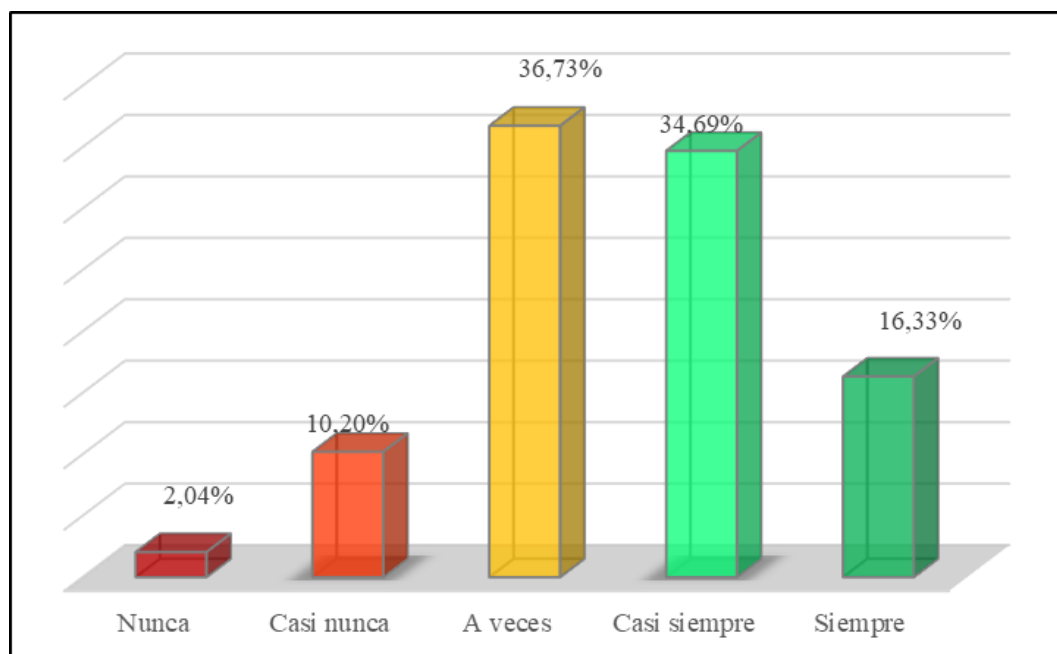
Tabla 15

P12. Se realiza de manera constante la medición del grado en el que se cumplen los objetivos institucionales

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	1	2,04%
Casi nunca	5	10,20%
A veces	18	36,73%
Casi siempre	17	34,69%
Siempre	8	16,33%
Total	49	100,00%

Figura 12

P12. Se realiza de manera constante la medición del grado en el que se cumplen los objetivos institucionales



Los resultados evidencian la percepción de los trabajadores respecto a la constancia en la medición del cumplimiento de los objetivos institucionales. Se

observa que un 34,69% considera que este proceso se realiza “casi siempre” y un 16,33% indica que “siempre”, sumando un 51,02% de valoración favorable. No obstante, el mayor porcentaje individual se concentra en la opción “a veces” con 36,73%, lo que sugiere que una proporción significativa del personal percibe que la medición del logro de objetivos no se lleva a cabo de manera sistemática o continua. Este resultado evidencia cierta irregularidad en los mecanismos de seguimiento y control institucional.

Por otro lado, un 12,24% de los encuestados (entre “nunca” y “casi nunca”) manifiesta una percepción negativa respecto a este aspecto, lo cual podría estar relacionado con debilidades en los sistemas de evaluación, indicadores de gestión o en la retroalimentación organizacional. En conjunto, estos hallazgos permiten inferir que, si bien la empresa cuenta con prácticas orientadas al monitoreo del cumplimiento de sus objetivos, es necesario fortalecer la periodicidad, formalización y comunicación de estos procesos, a fin de garantizar una gestión más eficiente y alineada con el desempeño laboral esperado.

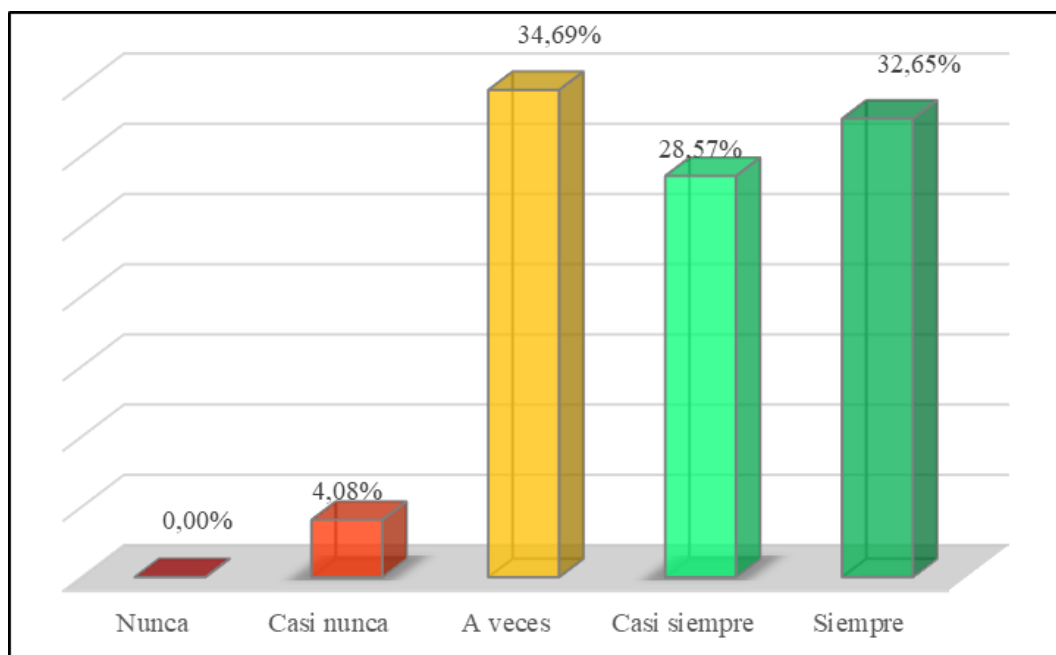
Tabla 16

P13. Los trabajadores cumplen con la eficiencia y el compromiso laboral que exige la institución

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	2	4,08%
A veces	17	34,69%
Casi siempre	14	28,57%
Siempre	16	32,65%
Total	49	100,00%

Figura 13

P13. Los trabajadores cumplen con la eficiencia y el compromiso laboral que exige la institución



Los resultados permiten analizar la percepción sobre el cumplimiento de la eficiencia y el compromiso laboral por parte de los trabajadores. Se observa que un 32,65% de los encuestados considera que esto se da “siempre” y un 28,57% señala que ocurre “casi siempre”, sumando un 61,22% de valoración positiva. Este predominio refleja que, en general, el personal percibe un adecuado nivel de desempeño y responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, lo cual constituye un indicador favorable para la productividad y el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, un 34,69% indica que esto sucede “a veces”, lo que sugiere la existencia de ciertas variaciones en el nivel de eficiencia y compromiso entre los trabajadores.

Por otro lado, un 4,08% de los encuestados manifiesta que los trabajadores “casi nunca” cumplen con la eficiencia y el compromiso requeridos, aunque no se registran respuestas en la categoría “nunca”. Si bien este porcentaje es reducido, resulta relevante considerarlo, ya que podría evidenciar la presencia de factores que afectan el desempeño laboral, tales como falta de motivación, supervisión insuficiente o condiciones de trabajo inadecuadas. En conjunto, los resultados evidencian una percepción mayoritariamente favorable sobre el compromiso y la eficiencia del personal; no obstante, es necesario fortalecer estrategias de gestión

del talento humano que permitan mantener y elevar estos niveles de desempeño de manera sostenida.

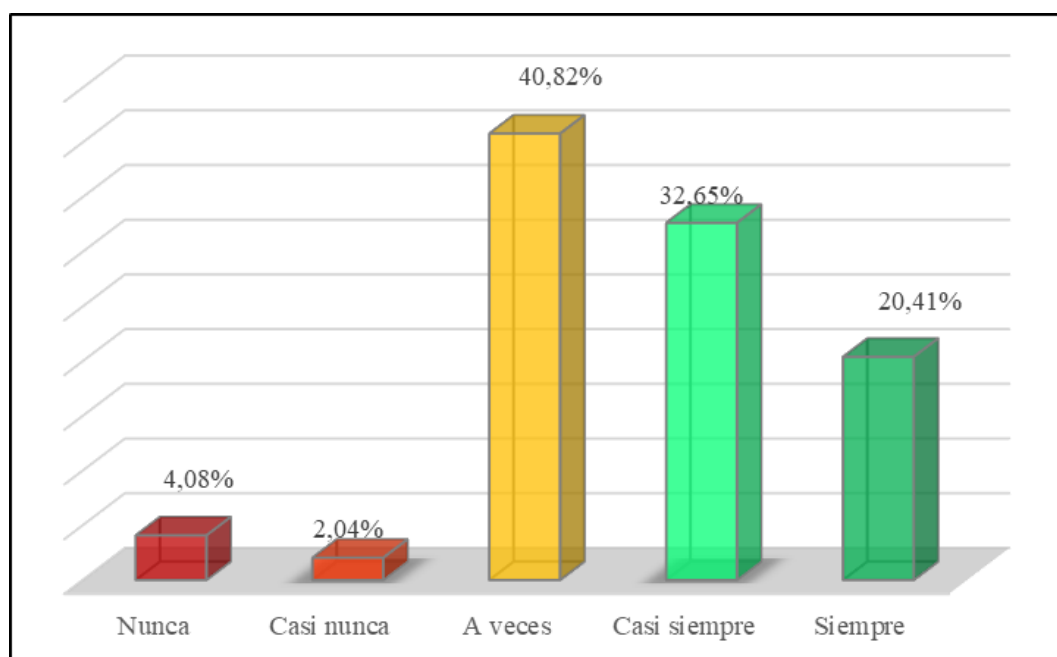
Tabla 17

P14. La directiva de la institución se encarga de motivar a los trabajadores de manera adecuada

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	2	4,08%
Casi nunca	1	2,04%
A veces	20	40,82%
Casi siempre	16	32,65%
Siempre	10	20,41%
Total	49	100,00%

Figura 14

P14. La directiva de la institución se encarga de motivar a los trabajadores de manera adecuada



Los resultados evidencian la percepción de los trabajadores respecto al rol de la directiva en la motivación del personal. Se observa que el mayor porcentaje se concentra en la opción “a veces” con 40,82%, lo que indica que una proporción significativa considera que la motivación brindada por la dirección no es constante. No obstante, un 32,65% señala que esta labor se realiza “casi siempre” y un 20,41% indica que “siempre”, sumando un 53,06% de valoración favorable. Estos resultados sugieren que, aunque existen esfuerzos por parte de la directiva para motivar a los trabajadores, dichos esfuerzos no se perciben de manera uniforme en toda la organización.

Por otro lado, un 6,12% de los encuestados (entre “nunca” y “casi nunca”) manifiesta una percepción negativa respecto a este aspecto, lo cual, aunque minoritario, resulta relevante en términos de gestión organizacional. Esta situación podría estar asociada a la falta de estrategias sistemáticas de motivación o a una limitada comunicación entre la directiva y el personal. En conjunto, los hallazgos evidencian que la institución presenta avances en la motivación de sus trabajadores; sin embargo, es necesario fortalecer y estandarizar estas prácticas, a fin de promover un clima laboral más positivo y contribuir de manera efectiva al desempeño laboral.

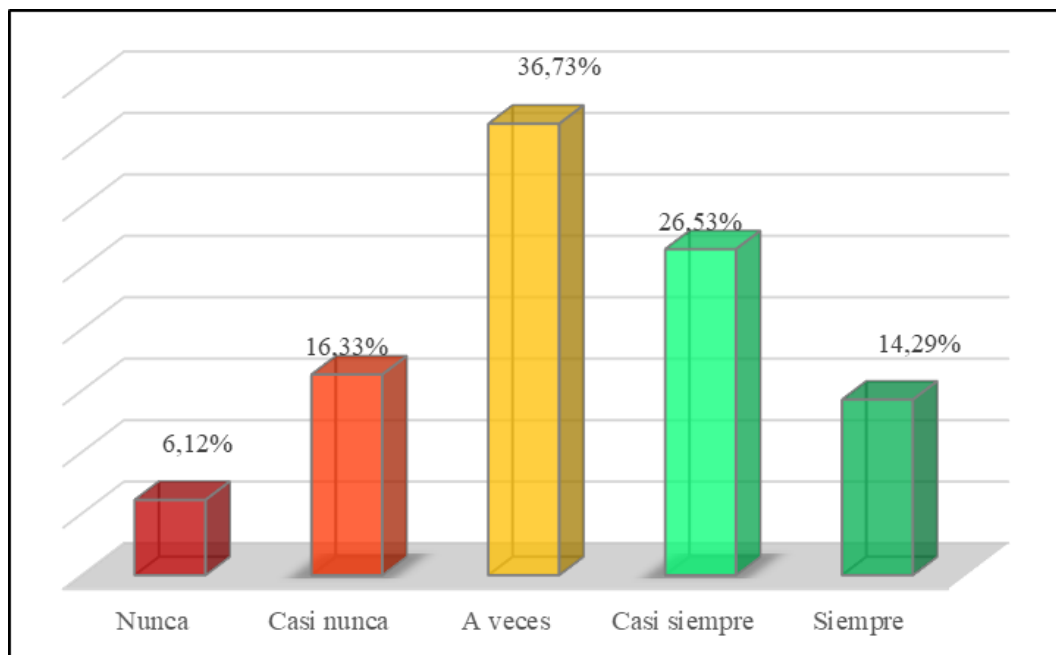
Tabla 18

P15. Se cuenta con programas específicos para promover la motivación laboral en el personal

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	3	6,12%
Casi nunca	8	16,33%
A veces	18	36,73%
Casi siempre	13	26,53%
Siempre	7	14,29%
Total	49	100,00%

Figura 15

P15. Se cuenta con programas específicos para promover la motivación laboral en el personal

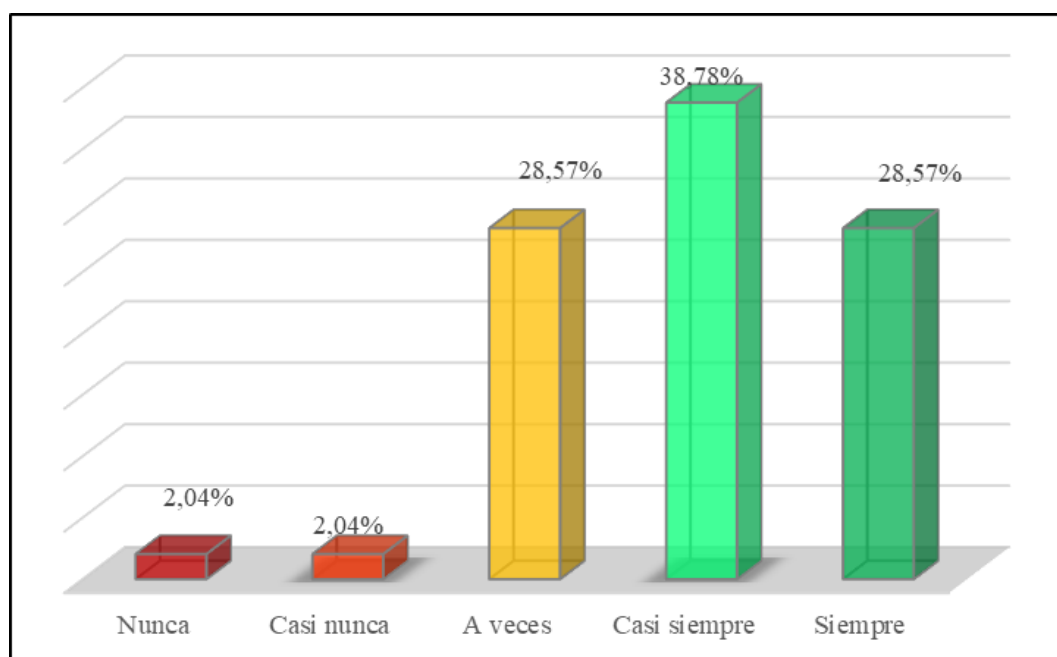


Los resultados permiten analizar la percepción de los trabajadores respecto a la existencia de programas específicos orientados a promover la motivación laboral. Se observa que el mayor porcentaje se concentra en la opción “a veces” con 36,73%, lo que evidencia que una proporción considerable del personal percibe que dichos programas no se implementan de manera constante. Asimismo, un 26,53% indica que estos se desarrollan “casi siempre” y un 14,29% que “siempre”, sumando un 40,82% de valoración favorable. Estos datos reflejan que, aunque la institución cuenta con ciertas iniciativas de motivación, estas no se perciben como sistemáticas ni plenamente consolidadas dentro de la gestión organizacional.

Por otro lado, un 22,45% de los encuestados (correspondiente a “nunca” y “casi nunca”) manifiesta una percepción negativa respecto a la existencia de estos programas, lo que sugiere posibles deficiencias en su implementación, continuidad o difusión. Esta situación podría estar limitando el fortalecimiento del compromiso y la satisfacción laboral del personal. En conjunto, los resultados evidencian que la empresa presenta debilidades en la estructuración de programas formales de motivación, por lo que resulta necesario diseñar e implementar estrategias más claras, permanentes y alineadas con las necesidades del recurso humano, con el fin de mejorar el desempeño laboral y el clima organizacional.

Tabla 19*P16. Existe compromiso por parte de los trabajadores para con la institución*

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	1	2,04%
Casi nunca	1	2,04%
A veces	14	28,57%
Casi siempre	19	38,78%
Siempre	14	28,57%
Total	49	100,00%

Figura 16*P16. Existe compromiso por parte de los trabajadores para con la institución*

Los resultados evidencian la percepción de los trabajadores respecto al nivel de compromiso laboral hacia la institución. Se observa que un 38,78% de los encuestados considera que este compromiso se manifiesta “casi siempre” y un 28,57% indica que “siempre”, sumando un 67,35% de valoración favorable. Este predominio refleja que, en términos generales, el personal mantiene una actitud comprometida con la organización, lo cual constituye un factor clave para el logro

de los objetivos institucionales y el fortalecimiento del desempeño laboral. Asimismo, un 28,57% señala que este compromiso se presenta “a veces”, lo que sugiere que, si bien existe una base sólida, no todos los trabajadores mantienen de manera constante dicho nivel de identificación y responsabilidad.

Por otro lado, un 4,08% de los encuestados (entre “nunca” y “casi nunca”) manifiesta una percepción desfavorable, lo cual, aunque minoritario, resulta relevante para la gestión organizacional. Esta situación podría estar asociada a factores como la motivación, el clima laboral o la falta de incentivos adecuados. En conjunto, los resultados evidencian un nivel favorable de compromiso por parte de los trabajadores; sin embargo, es necesario fortalecer estrategias que promuevan una mayor identificación con la institución, asegurando así la sostenibilidad de este compromiso y su impacto positivo en el desempeño laboral.

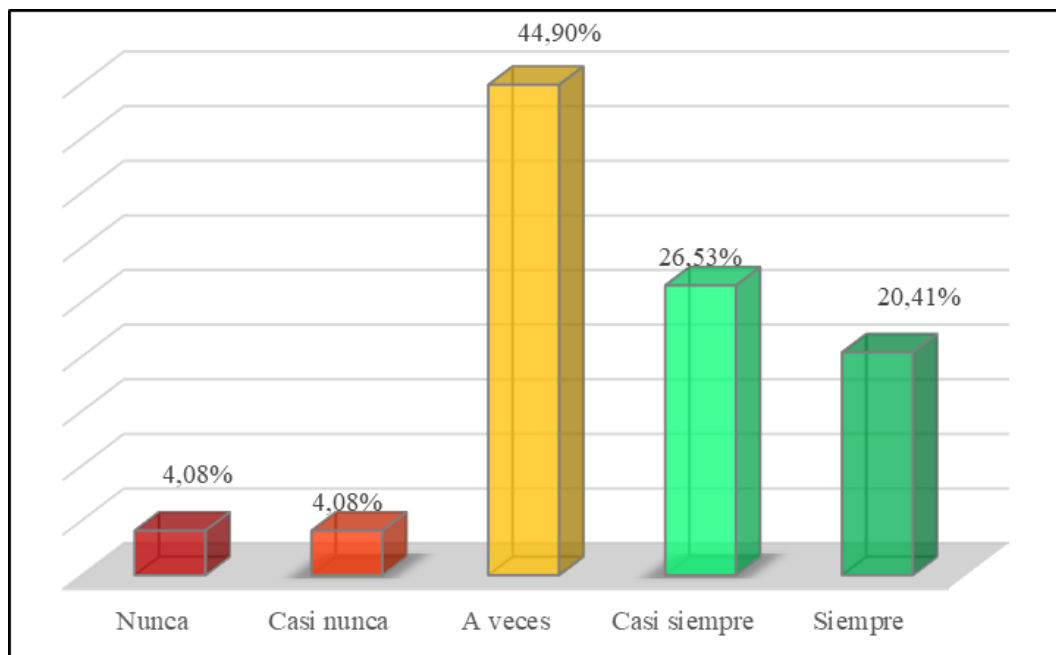
Tabla 20

P17. Los trabajadores pueden acceder a mejores puestos en función de sus méritos

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	2	4,08%
Casi nunca	2	4,08%
A veces	22	44,90%
Casi siempre	13	26,53%
Siempre	10	20,41%
Total	49	100,00%

Figura 17

P17. Los trabajadores pueden acceder a mejores puestos en función de sus méritos



Los resultados permiten analizar la percepción de los trabajadores respecto a la posibilidad de acceder a mejores puestos en función de sus méritos. Se observa que el mayor porcentaje se concentra en la opción “a veces” con 44,90%, lo que evidencia que una parte significativa del personal percibe que el principio meritocrático no se aplica de manera constante dentro de la institución. No obstante, un 26,53% indica que esto ocurre “casi siempre” y un 20,41% que “siempre”, sumando un 46,94% de valoración favorable. Estos datos sugieren que, si bien existen oportunidades de promoción basadas en el mérito, estas no son percibidas como plenamente sistemáticas o equitativas por todos los trabajadores.

Por otro lado, un 8,16% de los encuestados (correspondiente a “nunca” y “casi nunca”) manifiesta una percepción negativa, lo que podría estar relacionado con posibles limitaciones en la transparencia o claridad de los criterios de promoción interna. Esta situación puede influir en la motivación y expectativas de desarrollo profesional del personal. En conjunto, los resultados evidencian que la empresa presenta avances en la aplicación de criterios meritocráticos para el acceso a mejores puestos; sin embargo, resulta necesario fortalecer la objetividad, consistencia y comunicación de estos procesos, a fin de garantizar mayores niveles de confianza y equidad en la gestión del talento humano.

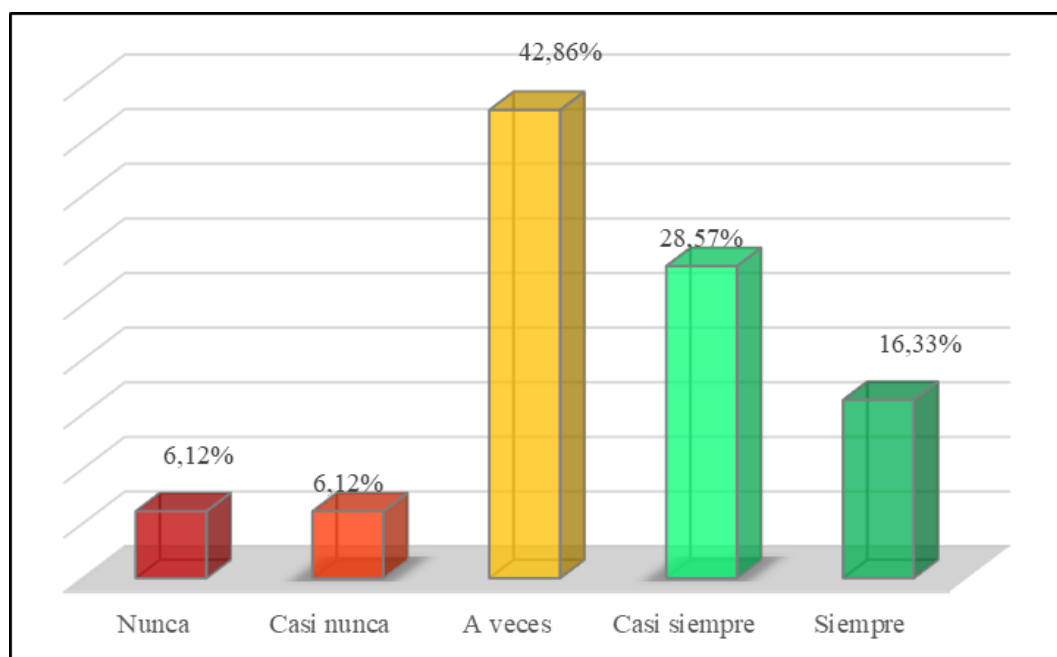
Tabla 21

P18. La meritocracia es un sistema implantado en todas las áreas y funciones de la institución

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	3	6,12%
Casi nunca	3	6,12%
A veces	21	42,86%
Casi siempre	14	28,57%
Siempre	8	16,33%
Total	49	100,00%

Figura 18

P18. La meritocracia es un sistema implantado en todas las áreas y funciones de la institución



Los resultados evidencian la percepción de los trabajadores respecto a la implementación de la meritocracia en todas las áreas y funciones de la institución. Se observa que el mayor porcentaje se concentra en la opción “a veces” con 42,86%, lo que indica que una proporción significativa del personal percibe que este sistema no se aplica de manera uniforme ni constante en toda la organización. Asimismo,

un 28,57% señala que la meritocracia se implementa “casi siempre” y un 16,33% que “siempre”, sumando un 44,90% de valoración favorable. Estos resultados sugieren que, si bien existen prácticas meritocráticas dentro de la empresa, su aplicación no es plenamente generalizada ni consistente en todas las áreas.

Por otro lado, un 12,24% de los encuestados (entre “nunca” y “casi nunca”) manifiesta una percepción negativa respecto a este aspecto, lo cual podría estar asociado a desigualdades en la gestión del talento humano o a la falta de criterios homogéneos en la evaluación del desempeño. Esta situación puede afectar la percepción de equidad y, en consecuencia, la motivación del personal. En conjunto, los hallazgos evidencian que la institución presenta avances en la adopción de la meritocracia; sin embargo, es necesario fortalecer su implementación integral, asegurando su aplicación coherente en todas las áreas, con el fin de promover un entorno organizacional más justo y orientado al desempeño laboral.

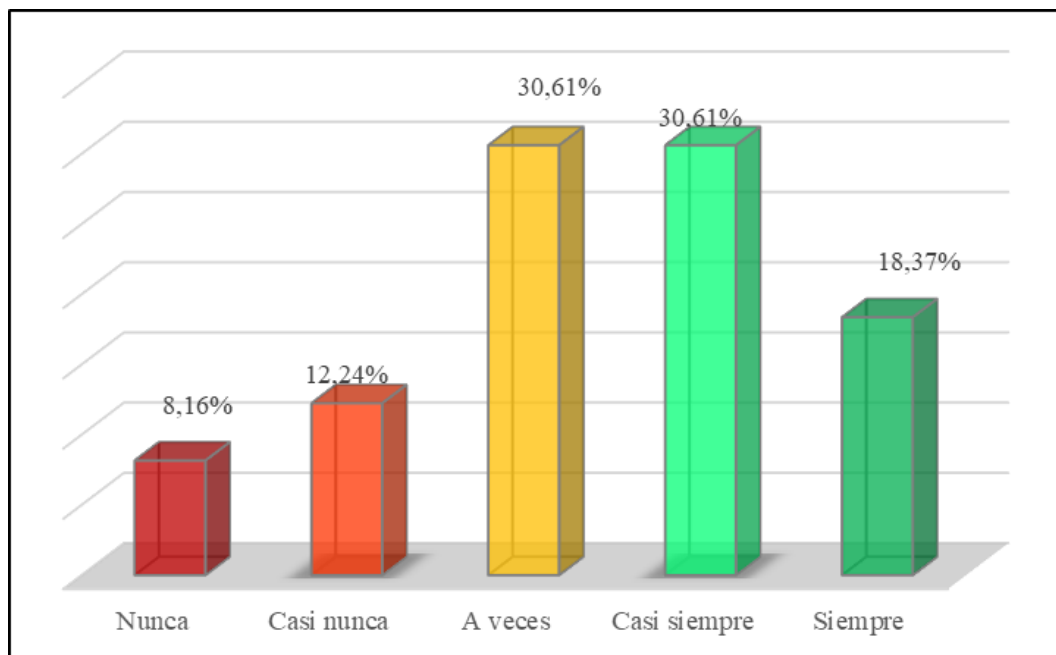
Tabla 22

P19. La directiva de la institución realiza ascensos cuando un trabajador muestra un desempeño excelente

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	4	8,16%
Casi nunca	6	12,24%
A veces	15	30,61%
Casi siempre	15	30,61%
Siempre	9	18,37%
Total	49	100,00%

Figura 19

P19. La directiva de la institución realiza ascensos cuando un trabajador muestra un desempeño excelente



Los resultados permiten analizar la percepción de los trabajadores respecto a la relación entre el desempeño excelente y la posibilidad de ascenso dentro de la institución. Se observa que las categorías “a veces” y “casi siempre” concentran el mayor porcentaje, ambas con 30,61%, lo que evidencia que una parte importante del personal percibe que los ascensos vinculados al desempeño no se aplican de manera plenamente constante. Asimismo, un 18,37% indica que “siempre” se realizan ascensos ante un desempeño sobresaliente, sumando en conjunto un 48,98% de valoración favorable. Estos datos sugieren que, si bien existe cierto reconocimiento al mérito, este no se manifiesta de forma sistemática en todos los casos.

Por otro lado, un 20,40% de los encuestados (correspondiente a “nunca” y “casi nunca”) manifiesta una percepción negativa respecto a este aspecto, lo cual resulta relevante, ya que podría reflejar debilidades en la vinculación entre el rendimiento laboral y las oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Esta situación podría afectar la motivación y el compromiso del personal. En conjunto, los resultados evidencian que la empresa presenta avances en el reconocimiento del desempeño como criterio para los ascensos; sin embargo, es necesario fortalecer la consistencia, objetividad y transparencia de estos procesos,

a fin de garantizar una gestión del talento humano más equitativa y orientada al desempeño laboral.

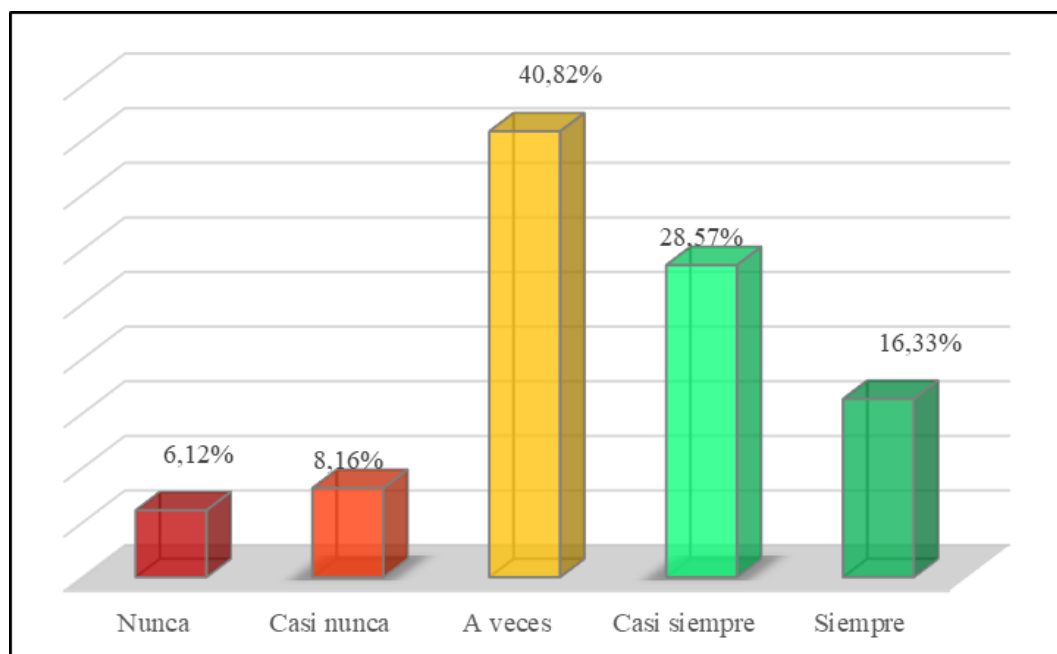
Tabla 23

P20. Los ascensos se realizan en función de las cualidades y calidad laboral del personal

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	3	6,12%
Casi nunca	4	8,16%
A veces	20	40,82%
Casi siempre	14	28,57%
Siempre	8	16,33%
Total	49	100,00%

Figura 20

P20. Los ascensos se realizan en función de las cualidades y calidad laboral del personal



Los resultados evidencian la percepción de los trabajadores respecto a la relación entre los ascensos y las cualidades junto con la calidad laboral del personal.

Se observa que el mayor porcentaje se concentra en la opción “a veces” con 40,82%, lo que indica que una proporción significativa considera que este criterio no se aplica de manera constante dentro de la institución. Asimismo, un 28,57% señala que los ascensos se realizan “casi siempre” en función del desempeño y un 16,33% indica que “siempre”, sumando un 44,90% de valoración favorable. Estos resultados sugieren que, aunque existen prácticas orientadas al reconocimiento del mérito, estas no son percibidas como totalmente sistemáticas ni uniformes por todos los trabajadores.

Por otro lado, un 14,28% de los encuestados (entre “nunca” y “casi nunca”) manifiesta una percepción negativa, lo cual podría estar relacionado con posibles debilidades en la transparencia o en la aplicación objetiva de los criterios de promoción interna. Esta situación puede influir directamente en la motivación y en la percepción de equidad dentro de la organización. En conjunto, los hallazgos evidencian que la empresa presenta avances en la consideración de las cualidades y el desempeño laboral para los ascensos; sin embargo, resulta necesario fortalecer la consistencia y claridad de estos procesos, a fin de garantizar una gestión del talento humano más justa y alineada con el desempeño laboral.

4.3.1.2. Resultados por dimensiones.

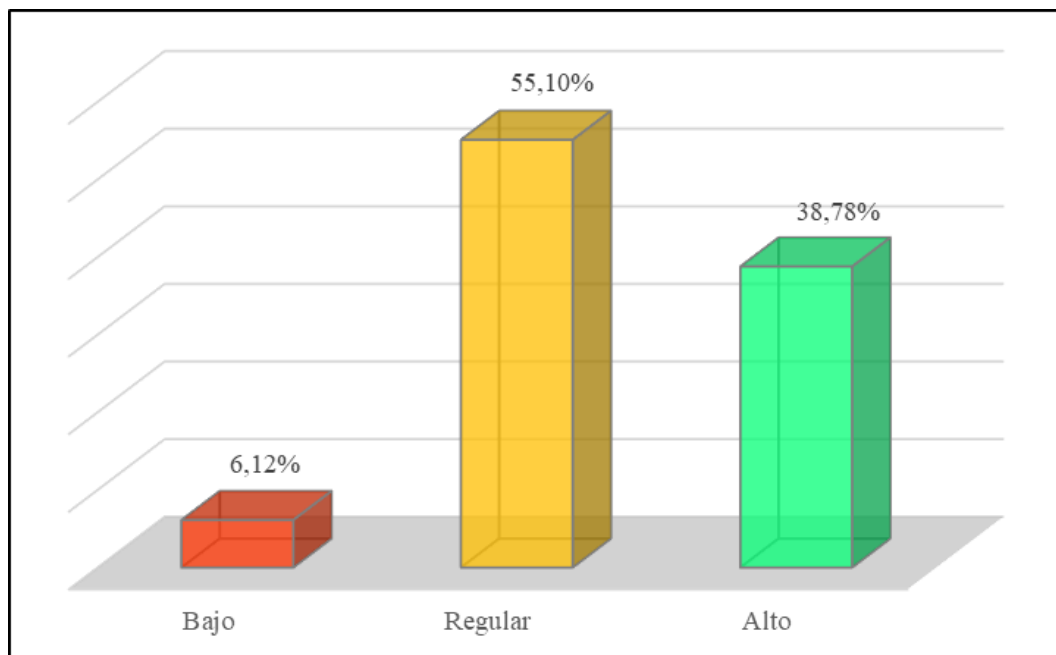
Tabla 24

Selección del personal en la empresa

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	3	6.12%
Regular	27	55.10%
Alto	19	38.78%
Total	49	100.00%

Figura 21

Selección del personal en la empresa



Los resultados presentados muestran las percepciones sobre el proceso de selección del personal en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. en Quillabamba, 2025. Según los datos, el 55.10% de los encuestados considera que este proceso se encuentra en un nivel regular, lo que sugiere que la mayoría de los empleados perciben ciertas debilidades o áreas de mejora en la selección del personal. Además, el 38.78% de los participantes evaluaron el proceso como alto, indicando que una parte significativa de los empleados percibe de manera favorable la forma en que la empresa selecciona a su personal. Sin embargo, un pequeño porcentaje (6.12%) considera que el proceso es bajo, lo que señala que aún existen áreas que no cumplen con las expectativas de todos los trabajadores.

Estos resultados destacan que, aunque una parte considerable del personal valora positivamente la selección de personal, existe una oportunidad importante para mejorar la percepción general sobre este proceso. La evaluación mayoritaria en el nivel regular sugiere que, si bien el proceso no es completamente ineficaz, todavía podría beneficiarse de ajustes en sus prácticas para asegurar una mayor satisfacción y confianza en los empleados. En este sentido, sería útil explorar las razones detrás de las percepciones negativas y diseñar estrategias para optimizar el

proceso de selección, asegurando que sea más transparente, eficiente y alineado con las expectativas de los trabajadores.

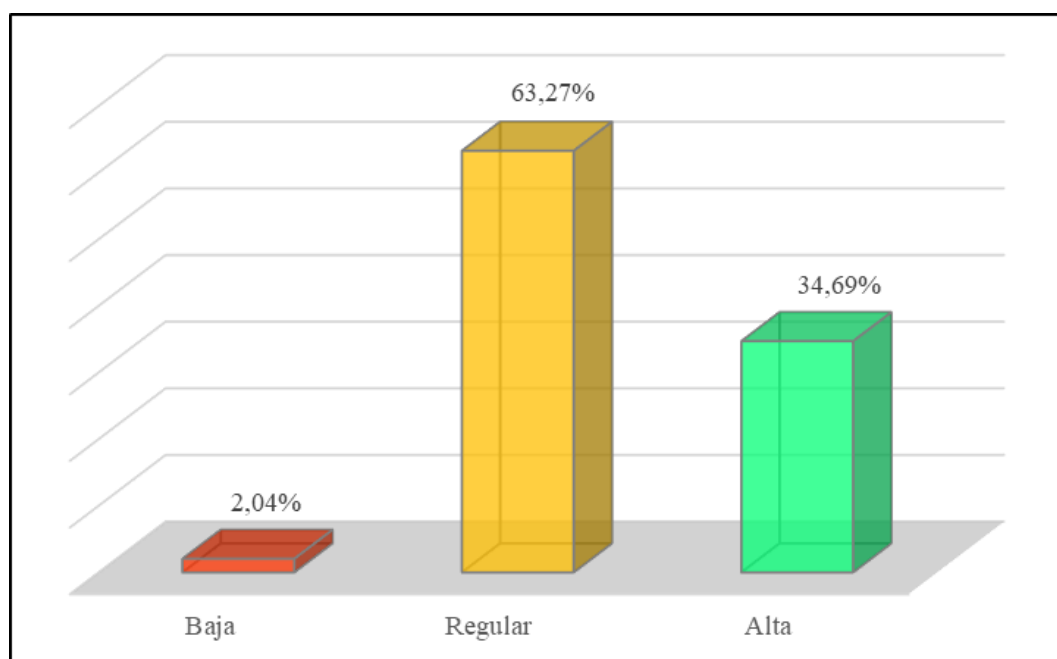
Tabla 25

Capacitación en la empresa

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	1	2.04%
Regular	31	63.27%
Alto	17	34.69%
Total	49	100.00%

Figura 22

Capacitación en la empresa



Los resultados reflejan las percepciones de los empleados sobre la capacitación en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. en Quillabamba, 2025. Un 63.27% de los encuestados considera que la capacitación se encuentra en un nivel regular, lo que indica que la mayoría de los trabajadores siente que las oportunidades de desarrollo no son completamente insuficientes, pero tampoco óptimas. Mientras tanto, un 34.69% de los participantes evaluaron la capacitación

como alta, lo que sugiere que, aunque existe un porcentaje significativo que percibe positivamente los programas de formación, aún hay una brecha importante en la percepción general. Solo un 2.04% de los trabajadores considera que la capacitación es baja, lo que muestra que, en general, la percepción negativa sobre este aspecto es mínima.

Este patrón de resultados sugiere que la capacitación en la empresa es vista como adecuada por algunos, pero que una gran mayoría considera que aún hay espacio para mejorar. La evaluación mayoritaria en el nivel regular implica que los programas de capacitación podrían no estar siendo completamente aprovechados o que no cumplen con las expectativas de todos los empleados. Sería valioso realizar un análisis más profundo sobre las necesidades de formación de los trabajadores y ajustar las estrategias de capacitación para asegurar que sean más efectivas, inclusivas y alineadas con las metas de desarrollo profesional de los empleados.

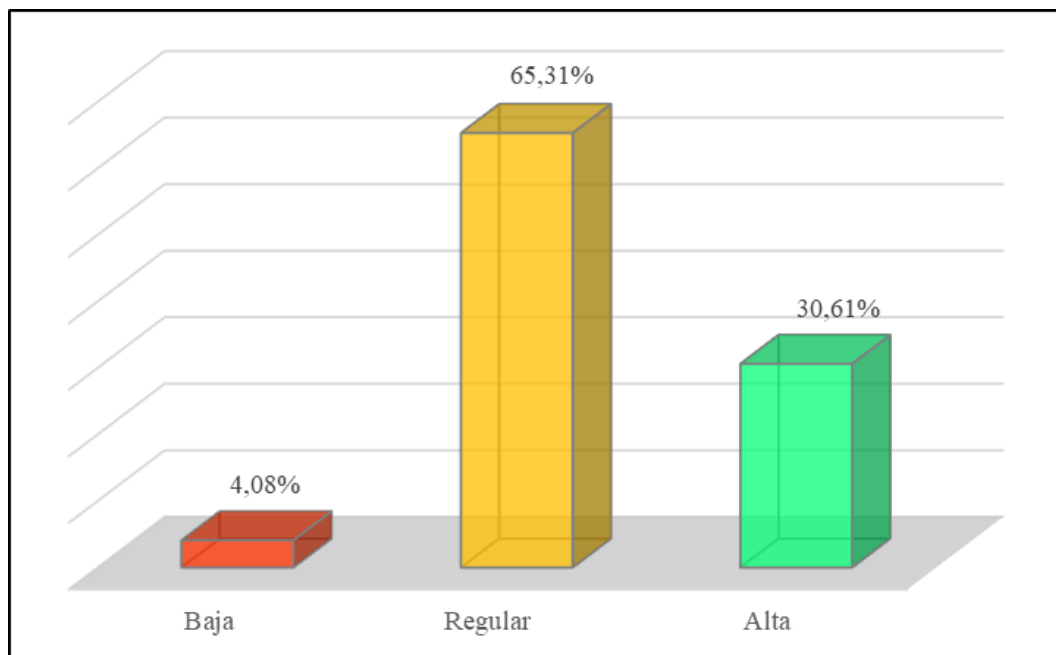
Tabla 26

Evaluación del trabajo en la empresa

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	2	4.08%
Regular	32	65.31%
Alto	15	30.61%
Total	49	100.00%

Figura 23

Evaluación del trabajo en la empresa

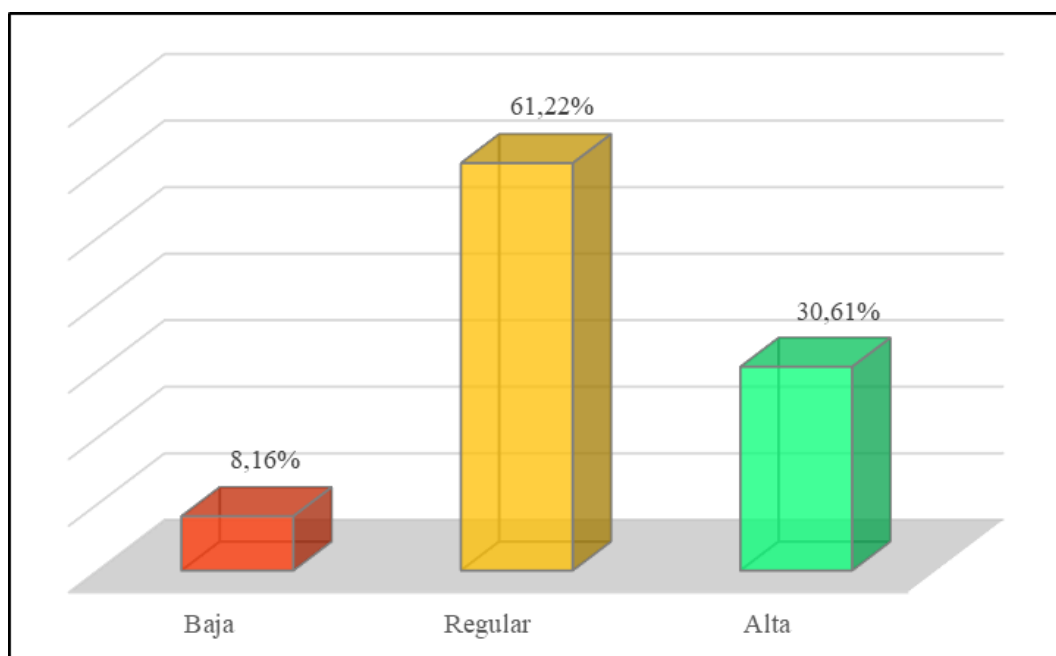


Los resultados presentados muestran las percepciones sobre la evaluación del trabajo en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. en Quillabamba, 2025. El 65.31% de los encuestados considera que la evaluación del trabajo se encuentra en un nivel regular, lo que indica que la mayoría de los empleados perciben que este proceso no es completamente negativo, pero tampoco satisface completamente sus expectativas. Por otro lado, el 30.61% de los participantes evaluaron la evaluación del trabajo como alta, lo que sugiere que una proporción significativa de los trabajadores considera que el proceso de evaluación es efectivo y justo. Solo un 4.08% de los encuestados califica la evaluación como baja, lo que indica que las percepciones negativas sobre este proceso son limitadas.

Este patrón revela que, aunque la mayoría de los empleados no percibe la evaluación del trabajo como algo negativo, también se destacan áreas de mejora. El hecho de que un 65.31% la evalúe como regular sugiere que los procesos de evaluación podrían no estar completamente alineados con las expectativas o necesidades de los empleados. Para mejorar este aspecto, sería conveniente revisar los criterios de evaluación y asegurarse de que sean claros, transparentes y motivadores, lo que podría aumentar la percepción positiva del proceso entre los trabajadores y fortalecer su compromiso con los objetivos de la empresa.

Tabla 27*Retribución del trabajo en la empresa*

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	4	8.16%
Regular	30	61.22%
Alto	15	30.61%
Total	49	100.00%

Figura 24*Retribución del trabajo en la empresa*

Los resultados presentados reflejan las percepciones sobre la retribución del trabajo en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. en Quillabamba, 2025. El 61.22% de los encuestados considera que la retribución se encuentra en un nivel regular, lo que indica que la mayoría de los trabajadores no perciben una remuneración completamente insatisfactoria, pero tampoco se sienten plenamente compensados por su trabajo. Un 30.61% de los participantes evalúa la retribución como alta, lo que sugiere que un porcentaje significativo de los empleados considera que su remuneración es adecuada y acorde con su desempeño. Solo un

8.16% de los encuestados califica la retribución como baja, lo que muestra que las percepciones de insatisfacción son relativamente bajas.

Este patrón de resultados refleja una preocupación generalizada por la compensación laboral en la empresa. Aunque la mayoría de los empleados no considera que la retribución sea insuficiente, la alta proporción de evaluaciones regulares sugiere que la empresa podría beneficiarse de una revisión de su política de remuneración para asegurar que esté alineada con las expectativas y necesidades de los trabajadores. Mejorar este aspecto podría contribuir a un mayor bienestar y motivación, lo que a su vez podría impactar positivamente en la productividad y satisfacción general de los empleados.

4.3.1.3. Resultados de la variable.

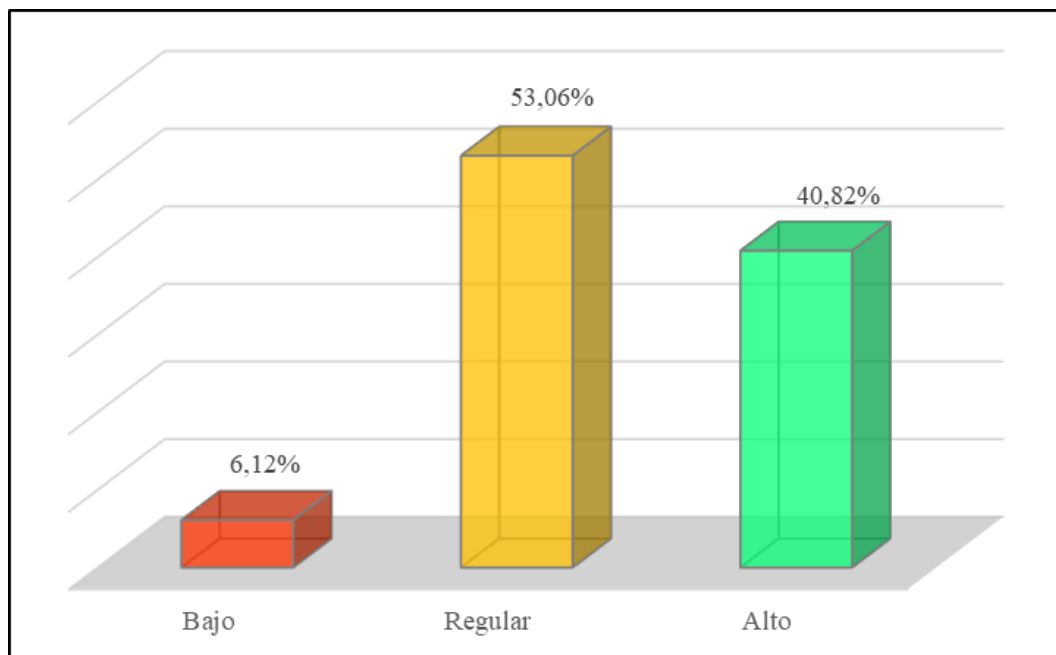
Tabla 28

Gestión del talento humano en la empresa

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	3	6.12%
Regular	26	53.06%
Alto	20	40.82%
Total	49	100.00%

Figura 25

Gestión del talento humano en la empresa



Los resultados presentados reflejan la distribución de las percepciones sobre la gestión del talento humano en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. en Quillabamba, 2025. De acuerdo con los datos, una proporción significativa de los encuestados (53.06%) considera que la gestión del talento humano en la empresa se encuentra en un nivel regular, lo que sugiere que existen áreas de mejora en los procesos de gestión de personal. Además, el 40.82% de los participantes evaluó la gestión como alta, lo que indica que una porción considerable percibe positivamente las prácticas y políticas relacionadas con el talento humano en la empresa. Sin embargo, un pequeño porcentaje, el 6.12%, evaluó la gestión como baja, lo que señala posibles debilidades que podrían requerir atención para mejorar el clima organizacional.

Este perfil sugiere que, aunque la mayoría de los empleados tienen una evaluación relativamente positiva de la gestión del talento humano, todavía existen oportunidades para optimizar los procesos y abordar las inquietudes de aquellos que la perciben como insuficiente. La alta proporción de evaluaciones regulares destaca la necesidad de implementar estrategias más efectivas y específicas para fortalecer la gestión del talento humano y aumentar la satisfacción y el compromiso del personal.

4.3.2. Variable 2: Desempeño laboral

4.3.2.1. Resultados por ítems.

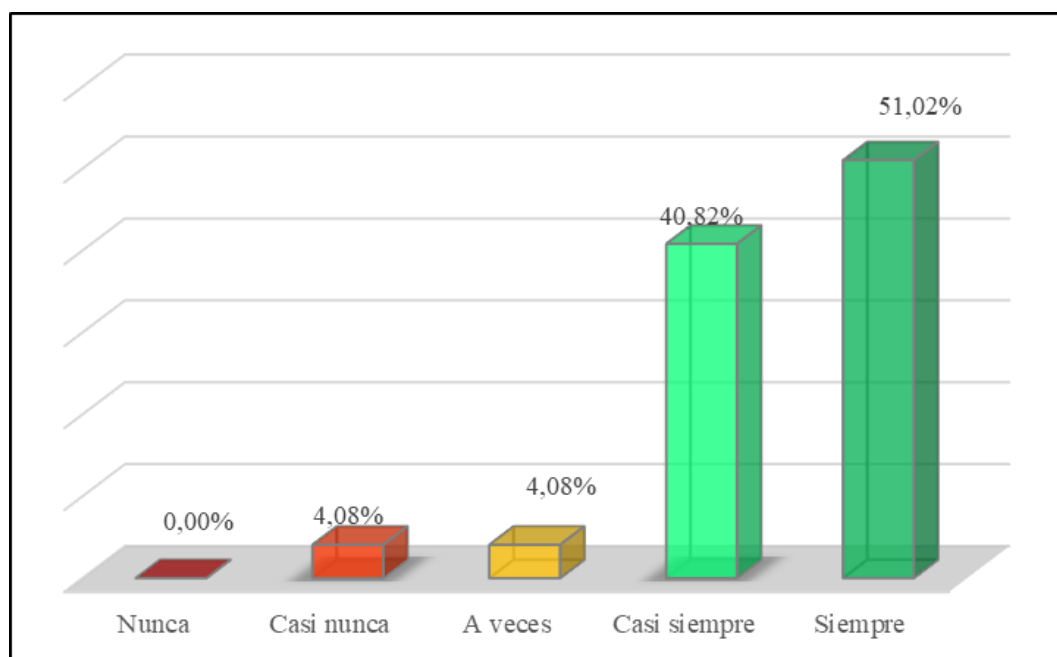
Tabla 29

P1. He organizado mi trabajo para acabarlo a tiempo

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	2	4,08%
A veces	2	4,08%
Casi siempre	20	40,82%
Siempre	25	51,02%
Total	49	100,00%

Figura 26

P1. He organizado mi trabajo para acabarlo a tiempo



Los resultados evidencian el nivel de organización del trabajo por parte de los colaboradores para cumplir con los plazos establecidos. Se observa que el 51,02% de los encuestados indica que “siempre” organiza su trabajo para finalizarlo a tiempo, seguido de un 40,82% que señala que lo hace “casi siempre”, lo que en conjunto representa un 91,84% de valoración altamente favorable. Este predominio

refleja un elevado grado de responsabilidad, planificación y gestión del tiempo por parte del personal, aspectos fundamentales para garantizar un adecuado desempeño laboral y el cumplimiento eficiente de las actividades asignadas dentro de la organización.

Por otro lado, un porcentaje reducido de trabajadores manifiesta ciertas limitaciones en este aspecto, con un 4,08% que responde “a veces” y otro 4,08% que indica “casi nunca”, mientras que no se registran respuestas en la categoría “nunca”. Aunque estos valores son mínimos, podrían estar asociados a dificultades puntuales en la organización del trabajo o a factores externos que afectan la planificación individual. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría del personal posee una adecuada capacidad para organizar sus labores, lo cual contribuye significativamente al logro de los objetivos institucionales y al fortalecimiento del desempeño laboral.

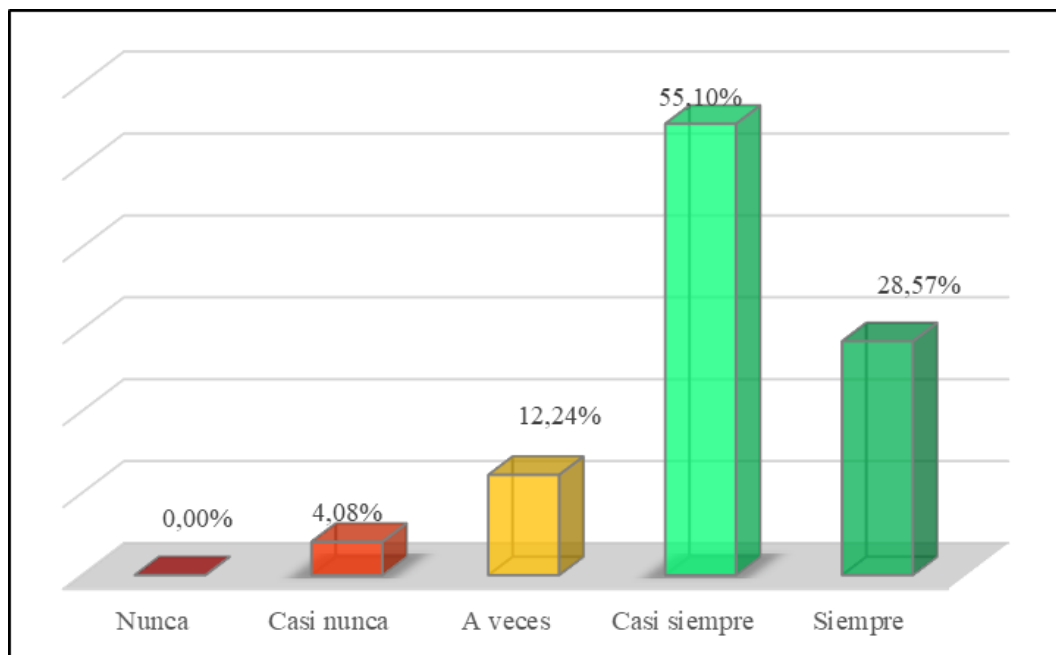
Tabla 30

P2. He tenido en cuenta los resultados que necesitaba alcanzar con mi trabajo

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	2	4,08%
A veces	6	12,24%
Casi siempre	27	55,10%
Siempre	14	28,57%
Total	49	100,00%

Figura 27

P2. He tenido en cuenta los resultados que necesitaba alcanzar con mi trabajo

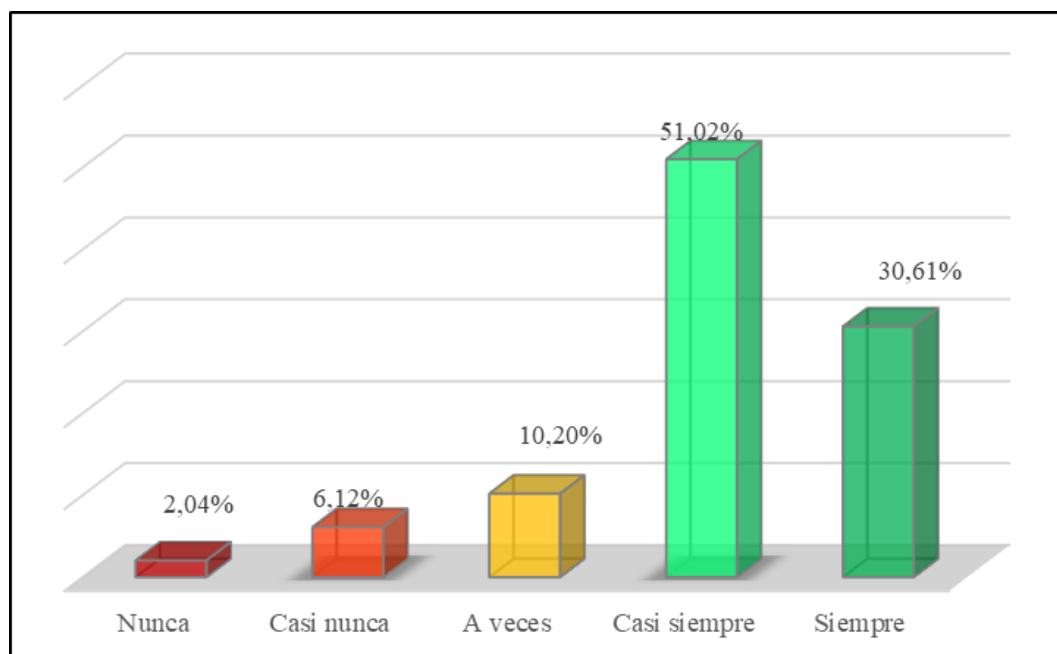


Los resultados evidencian la orientación de los trabajadores hacia el logro de resultados en el desarrollo de sus funciones. Se observa que un 55,10% de los encuestados señala que “casi siempre” tiene en cuenta los resultados que necesita alcanzar con su trabajo, mientras que un 28,57% indica que lo hace “siempre”, sumando un 83,67% de valoración favorable. Este predominio refleja un alto nivel de enfoque en objetivos y metas laborales, lo cual constituye un indicador positivo del desempeño individual y de la alineación del personal con los resultados esperados por la organización.

Por otro lado, un 12,24% de los trabajadores manifiesta que esto ocurre “a veces” y un 4,08% que “casi nunca”, sin registrarse respuestas en la categoría “nunca”. Aunque estos porcentajes son reducidos, sugieren la existencia de ciertos casos en los que la orientación a resultados no se aplica de manera constante, lo que podría estar relacionado con limitaciones en la planificación, supervisión o claridad de objetivos. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría del personal mantiene un adecuado enfoque hacia el cumplimiento de resultados, lo cual contribuye de manera significativa al fortalecimiento del desempeño laboral y al logro de los objetivos institucionales.

Tabla 31*P3. He sido capaz de establecer prioridades*

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	1	2,04%
Casi nunca	3	6,12%
A veces	5	10,20%
Casi siempre	25	51,02%
Siempre	15	30,61%
Total	49	100,00%

Figura 28*P3. He sido capaz de establecer prioridades*

Los resultados evidencian la capacidad de los trabajadores para establecer prioridades en el desarrollo de sus actividades laborales. Se observa que un 51,02% de los encuestados indica que “casi siempre” logra priorizar adecuadamente sus tareas, mientras que un 30,61% señala que “siempre” lo hace, sumando un 81,63% de valoración favorable. Este predominio refleja un adecuado nivel de organización cognitiva y gestión del tiempo, competencias clave para optimizar el desempeño

laboral y garantizar el cumplimiento eficiente de las responsabilidades asignadas dentro de la institución.

Por otro lado, un 10,20% de los trabajadores manifiesta que esta capacidad se presenta “a veces” y un 8,16% (entre “nunca” y “casi nunca”) evidencia dificultades en el establecimiento de prioridades. Aunque estos porcentajes son relativamente bajos, resultan relevantes, ya que podrían estar asociados a limitaciones en la planificación individual, carga laboral o falta de orientación en la ejecución de tareas. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría del personal cuenta con una adecuada capacidad para priorizar sus actividades; sin embargo, es necesario reforzar estrategias que contribuyan a mejorar esta competencia en todos los trabajadores, favoreciendo así un desempeño laboral más eficiente y organizado.

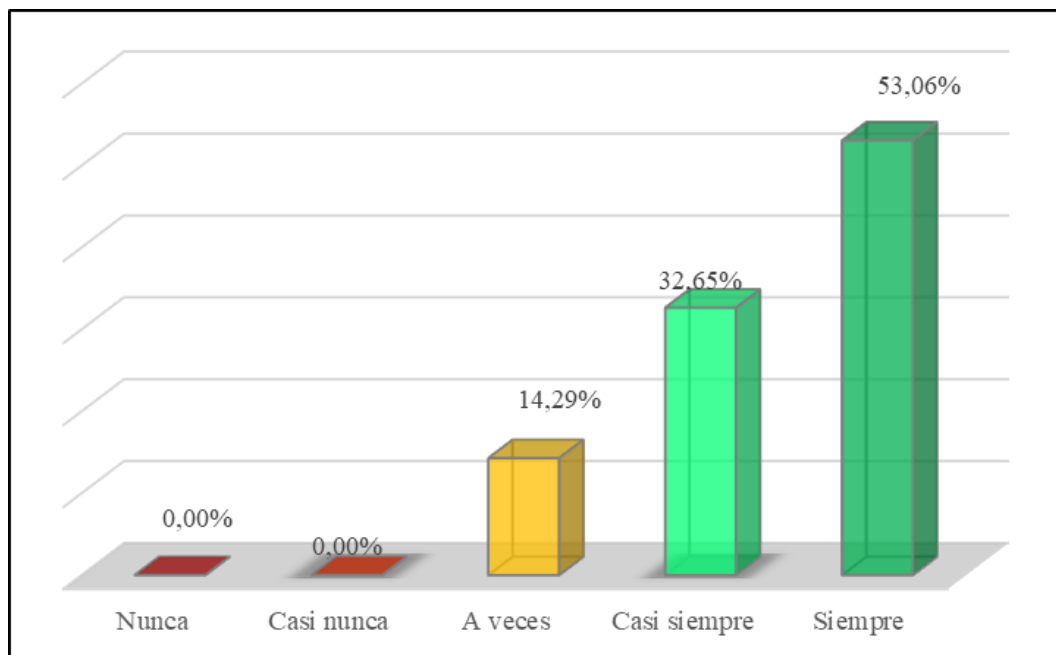
Tabla 32

P4. He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	0	0,00%
A veces	7	14,29%
Casi siempre	16	32,65%
Siempre	26	53,06%
Total	49	100,00%

Figura 29

P4. He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente

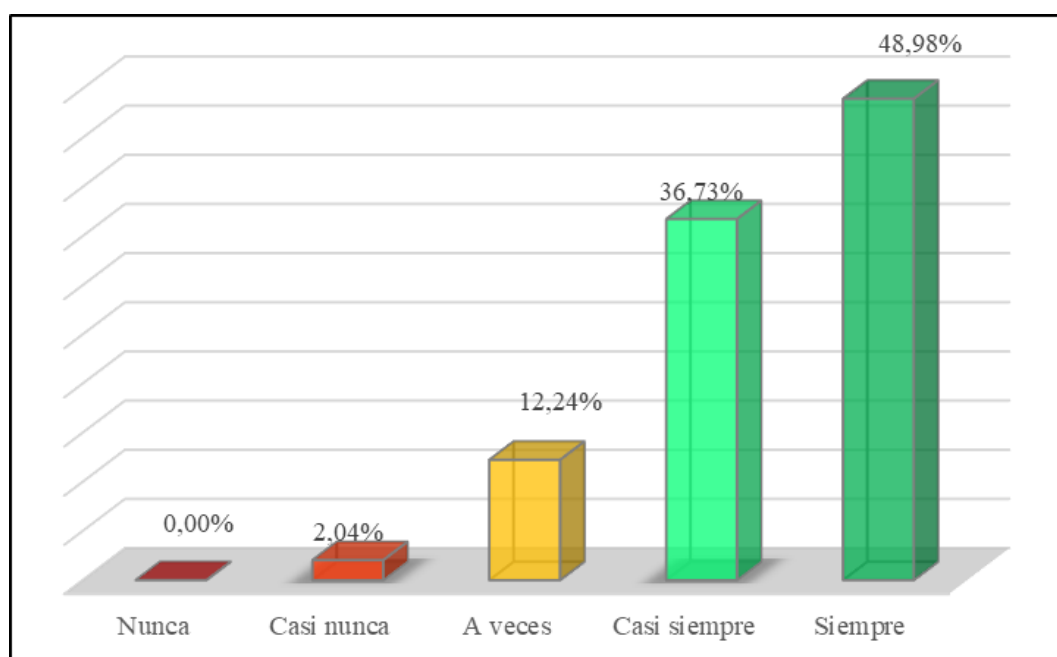


Los resultados evidencian la percepción de los trabajadores respecto a su capacidad para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Se observa que el 53,06% de los encuestados indica que “siempre” logra realizar su trabajo de forma eficiente, mientras que un 32,65% señala que lo hace “casi siempre”, lo que en conjunto representa un 85,71% de valoración altamente favorable. Este predominio refleja un elevado nivel de competencia laboral, responsabilidad y dominio de las tareas asignadas, lo cual constituye un indicador positivo del desempeño individual y del aporte del personal al logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, un 14,29% manifiesta que su eficiencia se presenta “a veces”, sin registrarse respuestas en las categorías “nunca” y “casi nunca”. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, sugiere la existencia de ciertas dificultades ocasionales que podrían estar relacionadas con factores como la carga laboral, condiciones de trabajo o disponibilidad de recursos. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría del personal presenta un desempeño eficiente en sus funciones; sin embargo, es importante fortalecer las condiciones organizacionales y el soporte institucional para garantizar que este nivel de eficiencia se mantenga de manera sostenida en todos los trabajadores.

Tabla 33*P5. He gestionado bien mi tiempo*

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	1	2,04%
A veces	6	12,24%
Casi siempre	18	36,73%
Siempre	24	48,98%
Total	49	100,00%

Figura 30*P5. He gestionado bien mi tiempo*

Los resultados evidencian la percepción de los trabajadores respecto a su capacidad para gestionar adecuadamente el tiempo en el desarrollo de sus actividades laborales. Se observa que el 48,98% de los encuestados indica que “siempre” gestiona bien su tiempo, mientras que un 36,73% señala que lo hace “casi siempre”, sumando un 85,71% de valoración favorable. Este predominio refleja un alto nivel de organización personal, planificación y disciplina en el cumplimiento

de las tareas, lo cual constituye un factor clave para optimizar el desempeño laboral y asegurar el logro oportuno de los objetivos institucionales.

Por otro lado, un 12,24% manifiesta que esta capacidad se presenta “a veces” y un 2,04% indica que “casi nunca”, sin registrarse respuestas en la categoría “nunca”. Aunque estos porcentajes son reducidos, sugieren la existencia de ciertas dificultades ocasionales en la administración del tiempo, que podrían estar relacionadas con factores como la sobrecarga laboral, interrupciones o falta de herramientas de planificación. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría del personal cuenta con una adecuada gestión del tiempo; sin embargo, es pertinente fortalecer estrategias que permitan optimizar esta competencia en todos los trabajadores, contribuyendo así a un desempeño laboral más eficiente y sostenido.

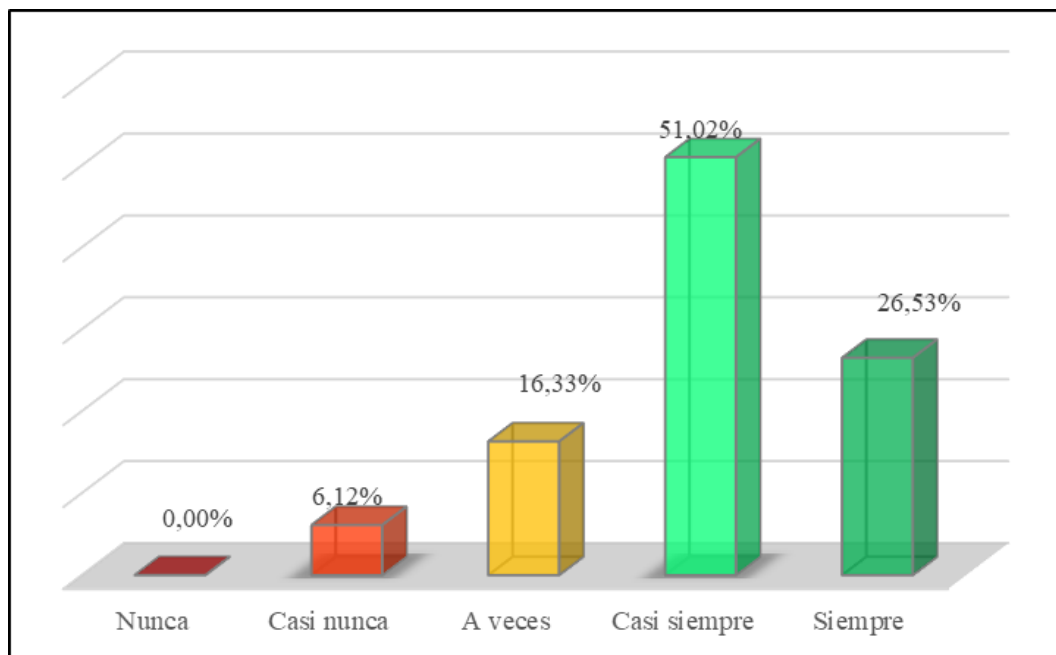
Tabla 34

P6. Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	3	6,12%
A veces	8	16,33%
Casi siempre	25	51,02%
Siempre	13	26,53%
Total	49	100,00%

Figura 31

P6. Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas

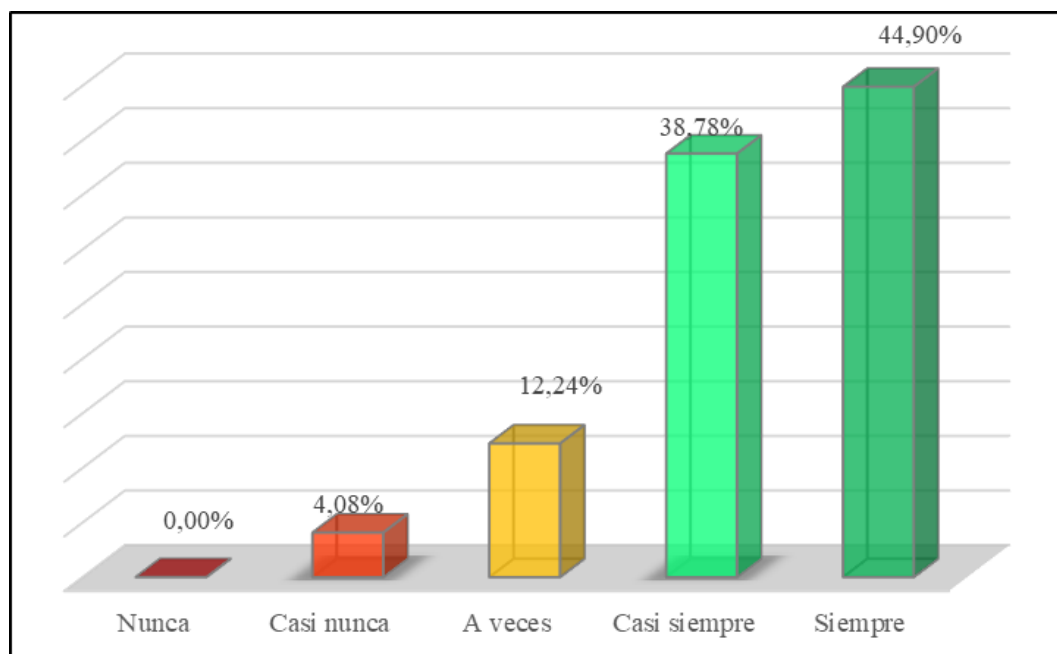


Los resultados evidencian la disposición proactiva de los trabajadores para asumir nuevas tareas una vez culminadas sus actividades asignadas. Se observa que un 51,02% de los encuestados indica que “casi siempre” toma la iniciativa de iniciar nuevas labores, mientras que un 26,53% señala que lo hace “siempre”, sumando un 77,55% de valoración favorable. Este predominio refleja un nivel significativo de iniciativa, compromiso y orientación hacia la productividad, lo cual constituye un indicador positivo del desempeño laboral y de la actitud activa del personal frente a sus responsabilidades dentro de la organización.

Por otro lado, un 16,33% manifiesta que esta conducta se presenta “a veces” y un 6,12% indica que “casi nunca”, sin registrarse respuestas en la categoría “nunca”. Aunque estos porcentajes son menores, evidencian que existe un grupo de trabajadores que no asume de manera constante una actitud proactiva, lo cual podría estar relacionado con factores como la motivación, el liderazgo o la claridad en las funciones. En conjunto, los resultados reflejan que la mayoría del personal demuestra iniciativa en el desarrollo de sus labores; sin embargo, es necesario fortalecer estrategias organizacionales que incentiven esta conducta de manera uniforme, a fin de potenciar el desempeño laboral y la eficiencia institucional.

Tabla 35*P7. He asumido tareas desafiantes cuando estaban disponibles*

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	2	4,08%
A veces	6	12,24%
Casi siempre	19	38,78%
Siempre	22	44,90%
Total	49	100,00%

Figura 32*P7. He asumido tareas desafiantes cuando estaban disponibles*

Los resultados evidencian la disposición de los trabajadores para asumir tareas desafiantes dentro de la institución. Se observa que un 44,90% de los encuestados indica que “siempre” asume este tipo de responsabilidades, mientras que un 38,78% señala que lo hace “casi siempre”, lo que en conjunto representa un 83,68% de valoración altamente favorable. Este predominio refleja un alto nivel de compromiso, confianza en sus capacidades y disposición para enfrentar retos

laborales, aspectos fundamentales que contribuyen al desarrollo profesional y al fortalecimiento del desempeño laboral dentro de la organización.

Por otro lado, un 12,24% manifiesta que esta conducta se presenta “a veces” y un 4,08% indica que “casi nunca”, sin registrarse respuestas en la categoría “nunca”. Aunque estos porcentajes son reducidos, sugieren que existe un grupo de trabajadores que no asume de manera constante desafíos laborales, lo cual podría estar asociado a factores como la falta de motivación, inseguridad en sus competencias o limitaciones en el entorno laboral. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría del personal muestra una actitud positiva frente a los retos; sin embargo, es importante fortalecer estrategias de motivación y capacitación que promuevan la participación activa de todos los trabajadores en tareas desafiantes, favoreciendo así un desempeño laboral más dinámico y eficiente.

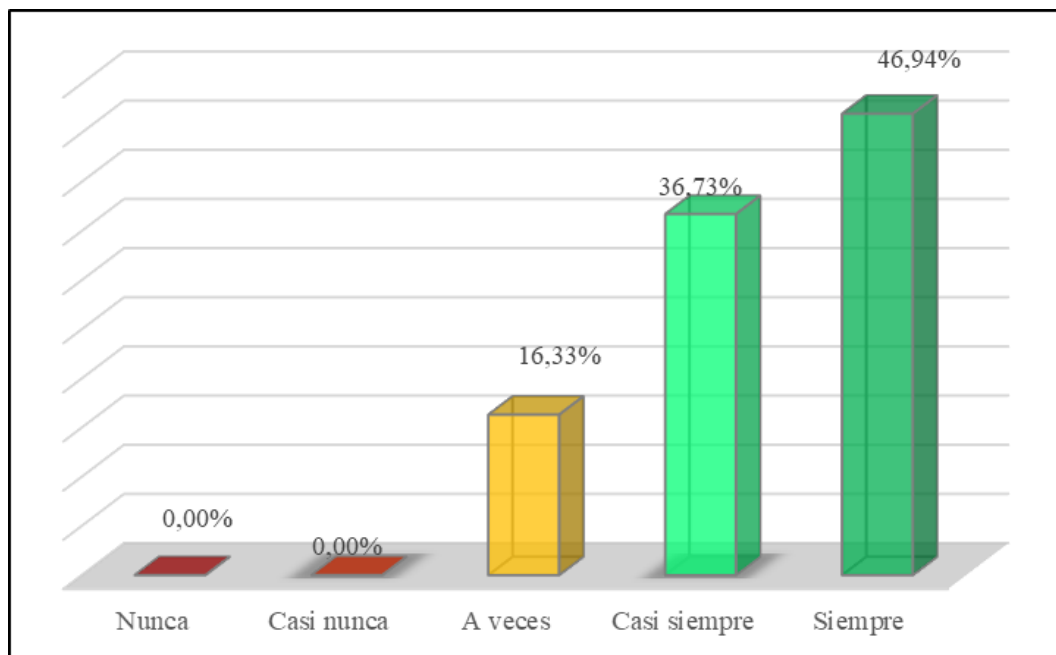
Tabla 36

P8. He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	0	0,00%
A veces	8	16,33%
Casi siempre	18	36,73%
Siempre	23	46,94%
Total	49	100,00%

Figura 33

P8. He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo

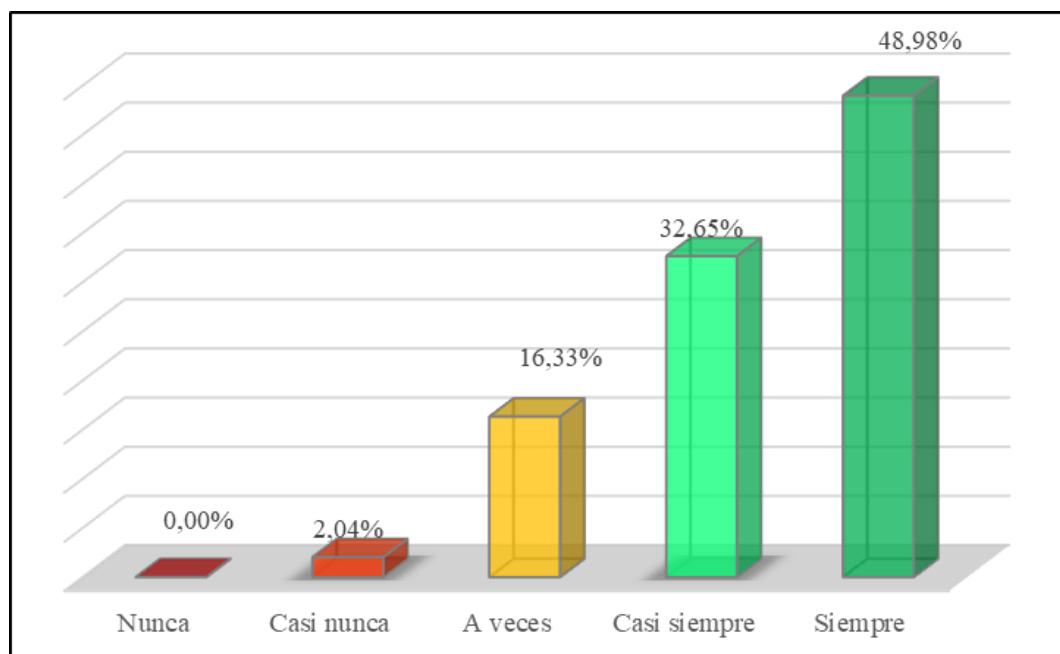


Los resultados evidencian el compromiso de los trabajadores con la actualización continua de sus conocimientos en relación con su puesto de trabajo. Se observa que un 46,94% de los encuestados indica que “siempre” dedica tiempo a este propósito, mientras que un 36,73% señala que lo hace “casi siempre”, sumando un 83,67% de valoración altamente favorable. Este predominio refleja una actitud positiva hacia el aprendizaje permanente y el desarrollo profesional, lo cual constituye un factor clave para mejorar la eficiencia, adaptabilidad y calidad del desempeño laboral dentro de la organización.

Por otro lado, un 16,33% manifiesta que esta práctica se realiza “a veces”, sin registrarse respuestas en las categorías “nunca” y “casi nunca”. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, sugiere la existencia de ciertos casos en los que la actualización de conocimientos no se realiza de manera constante, lo que podría estar asociado a limitaciones de tiempo, acceso a capacitación o motivación individual. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría del personal mantiene un adecuado compromiso con su formación continua; sin embargo, es importante reforzar estrategias institucionales que faciliten y promuevan la actualización permanente de todos los trabajadores, contribuyendo así a un desempeño laboral más competitivo y eficiente.

Tabla 37*P9. He trabajado para mantener al día mis competencias laborales*

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	1	2,04%
A veces	8	16,33%
Casi siempre	16	32,65%
Siempre	24	48,98%
Total	49	100,00%

Figura 34*P9. He trabajado para mantener al día mis competencias laborales*

Los resultados evidencian el nivel de compromiso de los trabajadores con el mantenimiento y actualización de sus competencias laborales. Se observa que un 48,98% de los encuestados indica que “siempre” ha trabajado en este aspecto, mientras que un 32,65% señala que lo hace “casi siempre”, sumando un 81,63% de valoración favorable. Este predominio refleja una actitud proactiva hacia el desarrollo profesional continuo, lo cual constituye un factor clave para fortalecer la

calidad del desempeño laboral y la capacidad de adaptación frente a las exigencias del entorno organizacional.

Por otro lado, un 16,33% manifiesta que esta práctica se realiza “a veces” y un 2,04% indica que “casi nunca”, sin registrarse respuestas en la categoría “nunca”. Aunque estos porcentajes son reducidos, evidencian que existe un grupo de trabajadores que no mantiene de manera constante la actualización de sus competencias, lo cual podría estar relacionado con limitaciones en el acceso a capacitación, falta de tiempo o motivación. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría del personal demuestra un alto compromiso con su desarrollo profesional; sin embargo, es importante fortalecer estrategias institucionales que incentiven y faciliten la mejora continua de competencias en todos los trabajadores, contribuyendo así a un desempeño laboral más eficiente y competitivo.

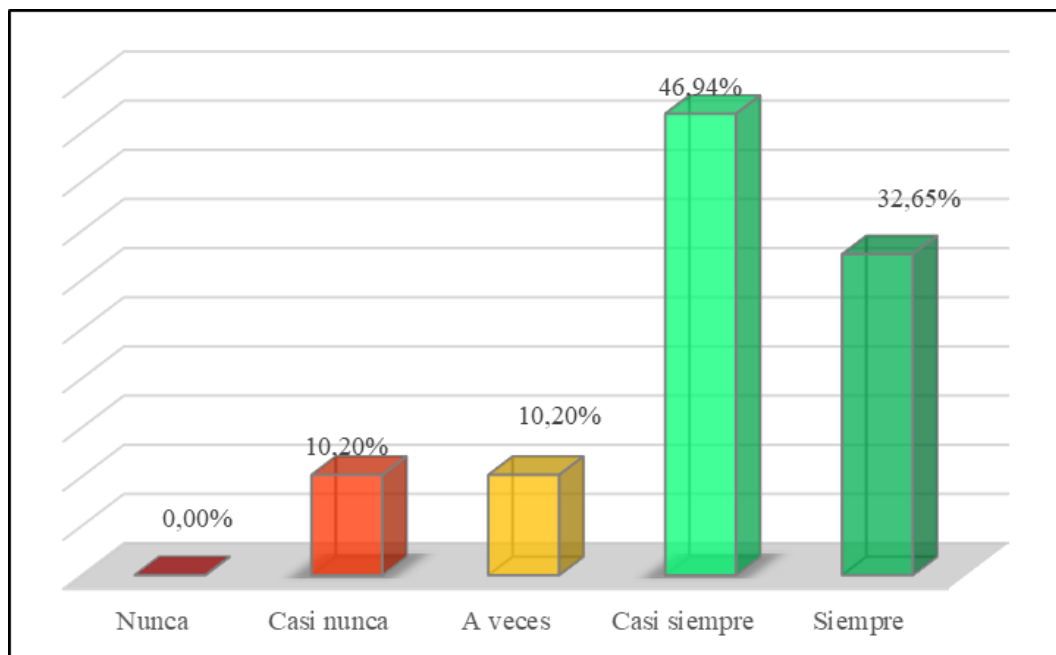
Tabla 38

P10. He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	5	10,20%
A veces	5	10,20%
Casi siempre	23	46,94%
Siempre	16	32,65%
Total	49	100,00%

Figura 35

P10. He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas



Los resultados evidencian la capacidad de los trabajadores para desarrollar soluciones creativas frente a nuevos problemas en el entorno laboral. Se observa que un 46,94% de los encuestados indica que “casi siempre” logra generar este tipo de soluciones, mientras que un 32,65% señala que lo hace “siempre”, lo que en conjunto representa un 79,59% de valoración favorable. Este predominio refleja un adecuado nivel de creatividad, pensamiento crítico e iniciativa en el personal, aspectos fundamentales para la innovación y la resolución eficiente de situaciones complejas dentro de la organización.

Por otro lado, un 10,20% manifiesta que esta capacidad se presenta “a veces” y otro 10,20% indica que “casi nunca”, sin registrarse respuestas en la categoría “nunca”. Aunque estos porcentajes son relativamente moderados, evidencian que existe un grupo de trabajadores que no desarrolla de manera constante soluciones creativas, lo cual podría estar asociado a limitaciones en el entorno laboral, falta de estímulos o escasas oportunidades para la innovación. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría del personal demuestra una actitud favorable hacia la creatividad y la resolución de problemas; sin embargo, es necesario fortalecer un entorno organizacional que fomente la innovación, el

intercambio de ideas y el desarrollo de habilidades creativas, contribuyendo así a un mejor desempeño laboral.

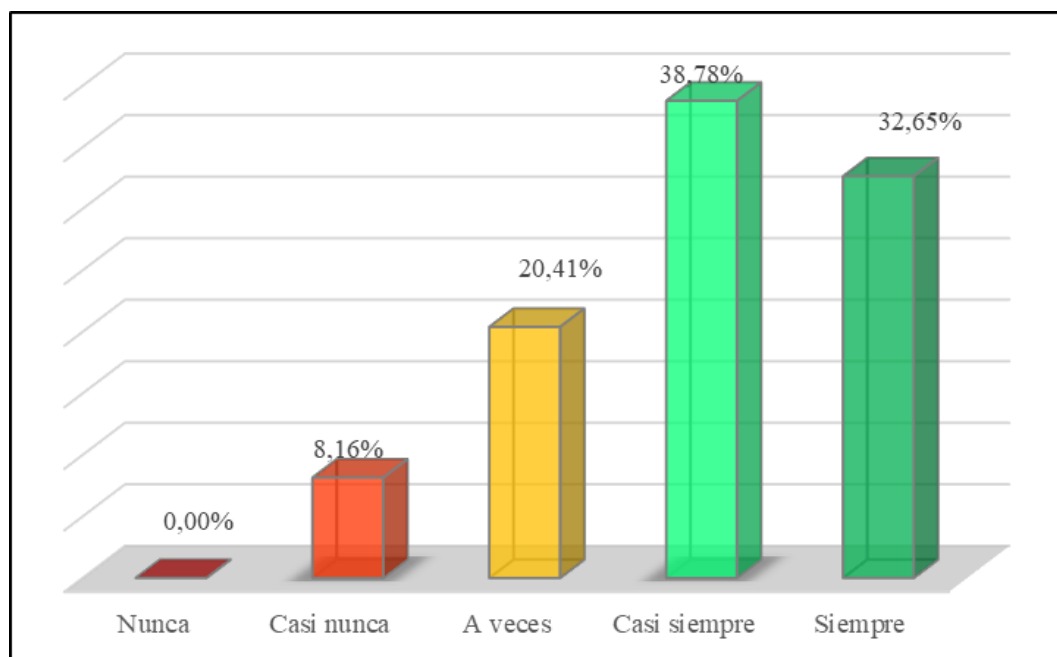
Tabla 39

P11. He asumido responsabilidades adicionales

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	4	8,16%
A veces	10	20,41%
Casi siempre	19	38,78%
Siempre	16	32,65%
Total	49	100,00%

Figura 36

P11. He asumido responsabilidades adicionales



Los resultados evidencian la disposición de los trabajadores para asumir responsabilidades adicionales dentro de la institución. Se observa que un 38,78% de los encuestados indica que “casi siempre” ha asumido este tipo de responsabilidades, mientras que un 32,65% señala que lo hace “siempre”, sumando

un 71,43% de valoración favorable. Este predominio refleja un nivel significativo de compromiso, responsabilidad y disposición para contribuir más allá de las funciones asignadas, lo cual constituye un indicador positivo del desempeño laboral y del involucramiento del personal con los objetivos organizacionales.

Por otro lado, un 20,41% manifiesta que esta conducta se presenta “a veces” y un 8,16% indica que “casi nunca”, sin registrarse respuestas en la categoría “nunca”. Aunque estos porcentajes son menores, evidencian que existe un grupo de trabajadores que no asume de manera constante responsabilidades adicionales, lo cual podría estar relacionado con factores como la carga laboral, la motivación o la percepción de reconocimiento institucional. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría del personal muestra una actitud favorable hacia la asunción de mayores responsabilidades; sin embargo, es necesario fortalecer estrategias que incentiven y reconozcan este comportamiento, a fin de promover un desempeño laboral más proactivo y comprometido.

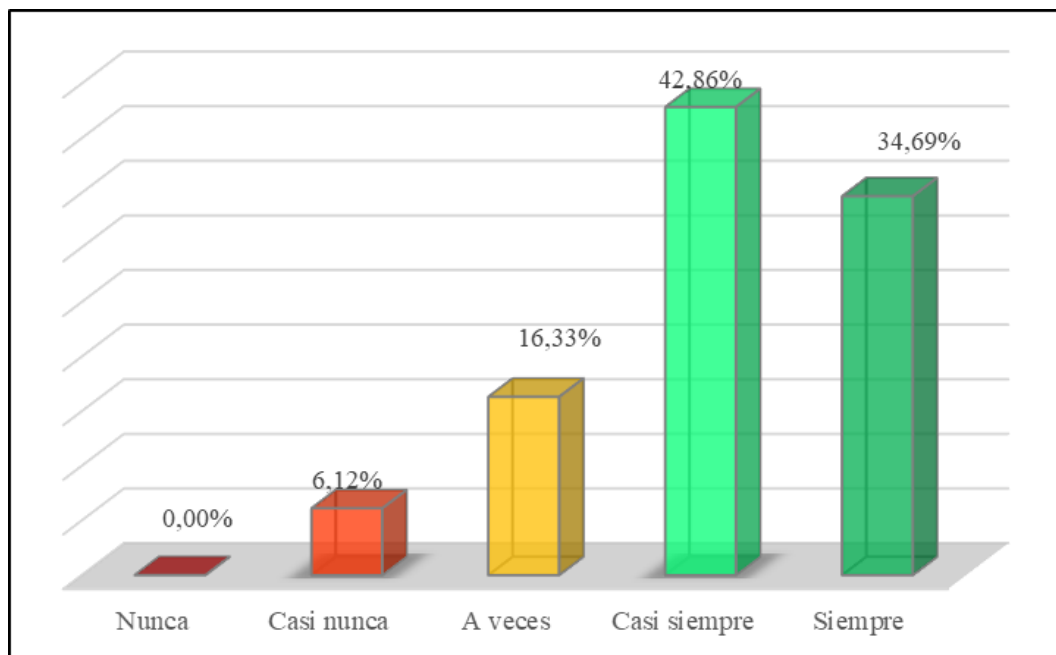
Tabla 40

P12. He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	3	6,12%
A veces	8	16,33%
Casi siempre	21	42,86%
Siempre	17	34,69%
Total	49	100,00%

Figura 37

P12. He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo



Los resultados evidencian la actitud de los trabajadores frente a la búsqueda constante de nuevos retos en su entorno laboral. Se observa que un 42,86% de los encuestados indica que “casi siempre” busca nuevos desafíos en su trabajo, mientras que un 34,69% señala que lo hace “siempre”, sumando un 77,55% de valoración favorable. Este predominio refleja un alto nivel de proactividad, motivación intrínseca y orientación al crecimiento profesional, lo cual constituye un elemento clave para el fortalecimiento del desempeño laboral y la mejora continua dentro de la organización.

Por otro lado, un 16,33% manifiesta que esta conducta se presenta “a veces” y un 6,12% indica que “casi nunca”, sin registrarse respuestas en la categoría “nunca”. Aunque estos porcentajes son relativamente bajos, evidencian que existe un grupo de trabajadores que no asume de manera constante la búsqueda de nuevos retos, lo cual podría estar relacionado con factores como la motivación, el clima laboral o la percepción de oportunidades de desarrollo. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría del personal mantiene una actitud positiva hacia la superación y el aprendizaje continuo; sin embargo, es necesario fortalecer estrategias organizacionales que incentiven la participación activa de todos los

trabajadores en nuevos desafíos, contribuyendo así a un desempeño laboral más dinámico y competitivo.

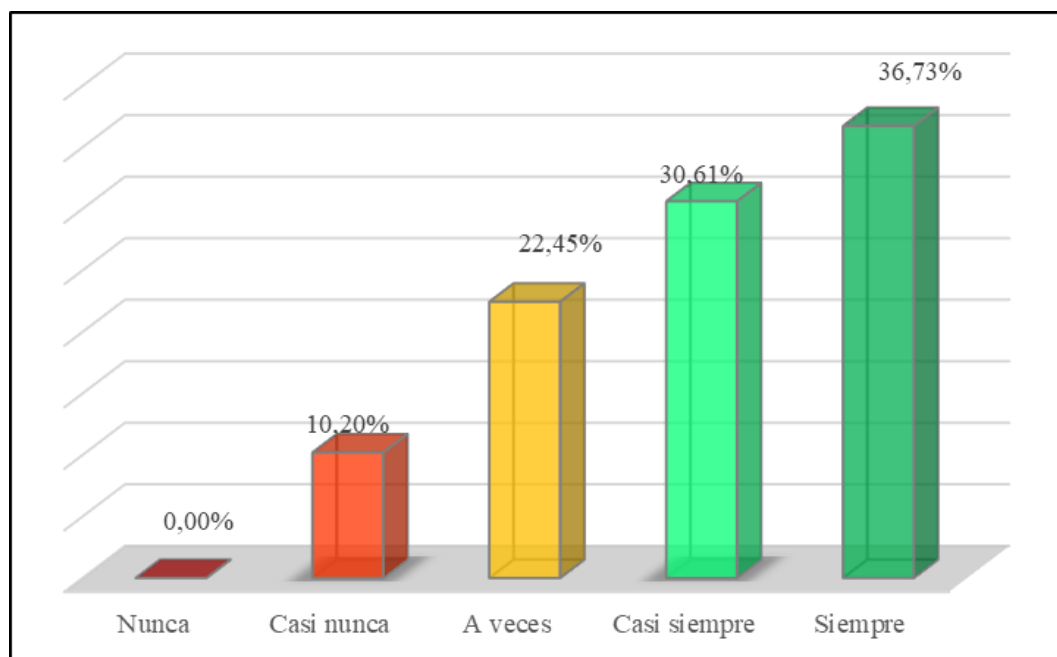
Tabla 41

P13. He participado activamente en reuniones y/o consultas

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	5	10,20%
A veces	11	22,45%
Casi siempre	15	30,61%
Siempre	18	36,73%
Total	49	100,00%

Figura 38

P13. He participado activamente en reuniones y/o consultas



Los resultados evidencian el nivel de participación activa de los trabajadores en reuniones y/o consultas dentro de la institución. Se observa que un 36,73% de los encuestados indica que “siempre” participa activamente, mientras que un 30,61% señala que lo hace “casi siempre”, sumando un 67,34% de valoración

favorable. Este predominio refleja una actitud participativa y un adecuado nivel de involucramiento del personal en los espacios de comunicación y toma de decisiones, lo cual resulta fundamental para fortalecer el trabajo en equipo, la coordinación organizacional y el desempeño laboral.

Por otro lado, un 22,45% manifiesta que su participación se presenta “a veces” y un 10,20% indica que “casi nunca”, sin registrarse respuestas en la categoría “nunca”. Aunque estos porcentajes son menores, evidencian la existencia de un grupo de trabajadores con menor nivel de intervención en estos espacios, lo cual podría estar relacionado con factores como la confianza, el liderazgo o las dinámicas de comunicación interna. En conjunto, los resultados evidencian una participación mayoritariamente favorable del personal; sin embargo, es necesario promover estrategias que incentiven la inclusión y el aporte activo de todos los trabajadores, contribuyendo así a un mejor clima organizacional y desempeño laboral.

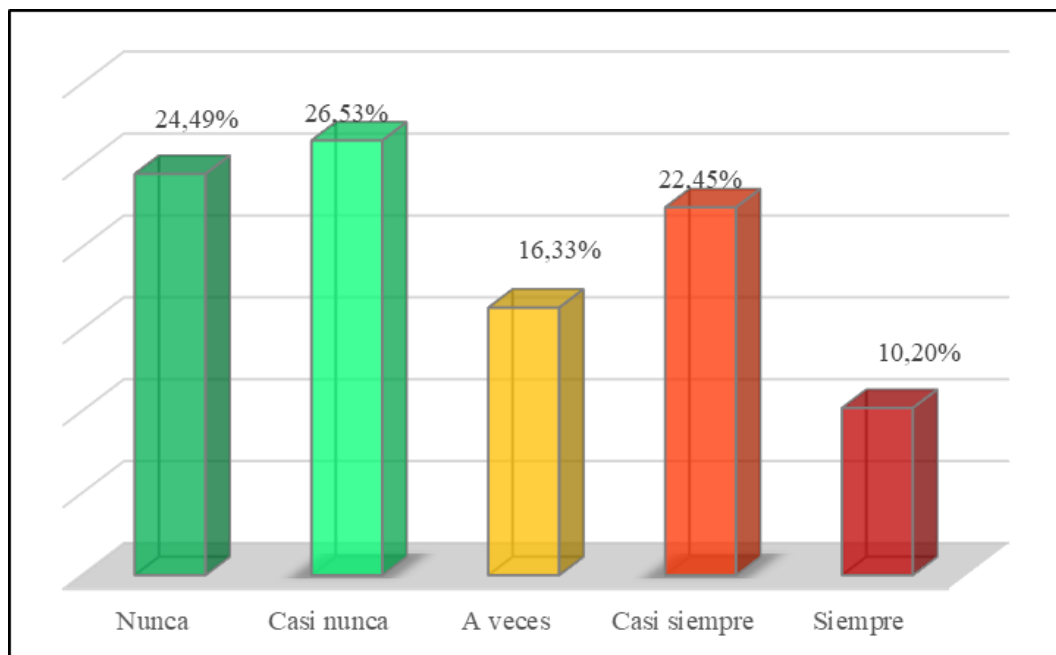
Tabla 42

P14. Me he quejado de asuntos laborales poco importantes en el trabajo

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	12	24,49%
Casi nunca	13	26,53%
A veces	8	16,33%
Casi siempre	11	22,45%
Siempre	5	10,20%
Total	49	100,00%

Figura 39

P14. Me he quejado de asuntos laborales poco importantes en el trabajo

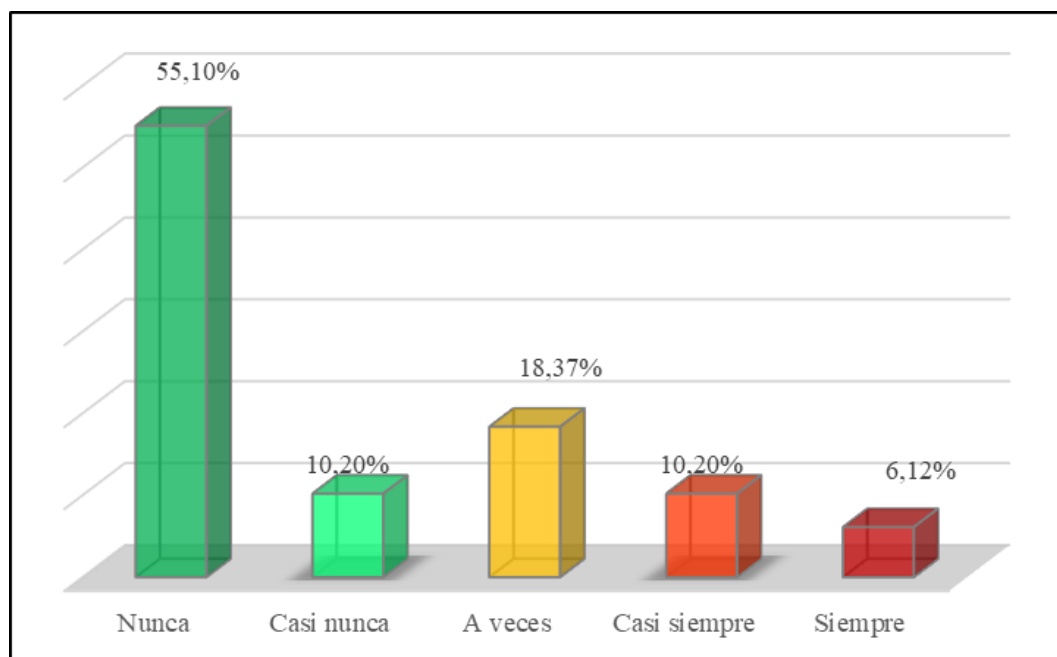


Los resultados permiten analizar la frecuencia con la que los trabajadores manifiestan quejas sobre asuntos laborales de poca relevancia. Se observa que un 26,53% indica que “casi nunca” incurre en este tipo de conductas y un 24,49% señala que “nunca” lo hace, sumando un 51,02% de valoración favorable. Este predominio sugiere que más de la mitad del personal mantiene una actitud profesional orientada al manejo adecuado de situaciones laborales, evitando conflictos innecesarios que puedan afectar el clima organizacional y el desempeño laboral.

No obstante, un 22,45% de los encuestados manifiesta que “casi siempre” se queja de asuntos poco importantes y un 10,20% que “siempre” lo hace, sumando un 32,65% que evidencia una tendencia menos favorable. Asimismo, un 16,33% indica que esta conducta se presenta “a veces”. Estos resultados reflejan que existe un grupo significativo de trabajadores que podría estar generando tensiones o distracciones en el entorno laboral, posiblemente asociadas a factores como insatisfacción, comunicación ineficaz o clima organizacional. En conjunto, los hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer estrategias de gestión emocional, comunicación interna y cultura organizacional, a fin de promover un ambiente de trabajo más armónico y enfocado en el logro de objetivos.

Tabla 43*P15. He empeorado los problemas del trabajo*

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	27	55,10%
Casi nunca	5	10,20%
A veces	9	18,37%
Casi siempre	5	10,20%
Siempre	3	6,12%
Total	49	100,00%

Figura 40*P15. He empeorado los problemas del trabajo*

Los resultados evidencian la percepción de los trabajadores respecto a su influencia en el agravamiento de problemas laborales. Se observa que el 55,10% de los encuestados indica que “nunca” ha empeorado los problemas en el trabajo, mientras que un 10,20% señala que “casi nunca” lo ha hecho, sumando un 65,30% de valoración favorable. Este predominio refleja una actitud responsable y orientada a la solución de dificultades, lo cual constituye un indicador positivo del

comportamiento organizacional y del adecuado desempeño laboral del personal dentro de la institución.

Por otro lado, un 18,37% manifiesta que esta situación ocurre “a veces”, mientras que un 10,20% indica que “casi siempre” y un 6,12% que “siempre”, sumando un 34,69% que evidencia una percepción menos favorable. Este grupo, aunque minoritario, resulta relevante, ya que podría estar asociado a limitaciones en la gestión de conflictos, habilidades comunicativas o presión laboral. En conjunto, los resultados sugieren que, si bien la mayoría de los trabajadores contribuye positivamente al manejo de problemas, es necesario fortalecer estrategias de capacitación en resolución de conflictos y trabajo en equipo, con el fin de minimizar conductas que puedan afectar negativamente el clima organizacional y el desempeño laboral.

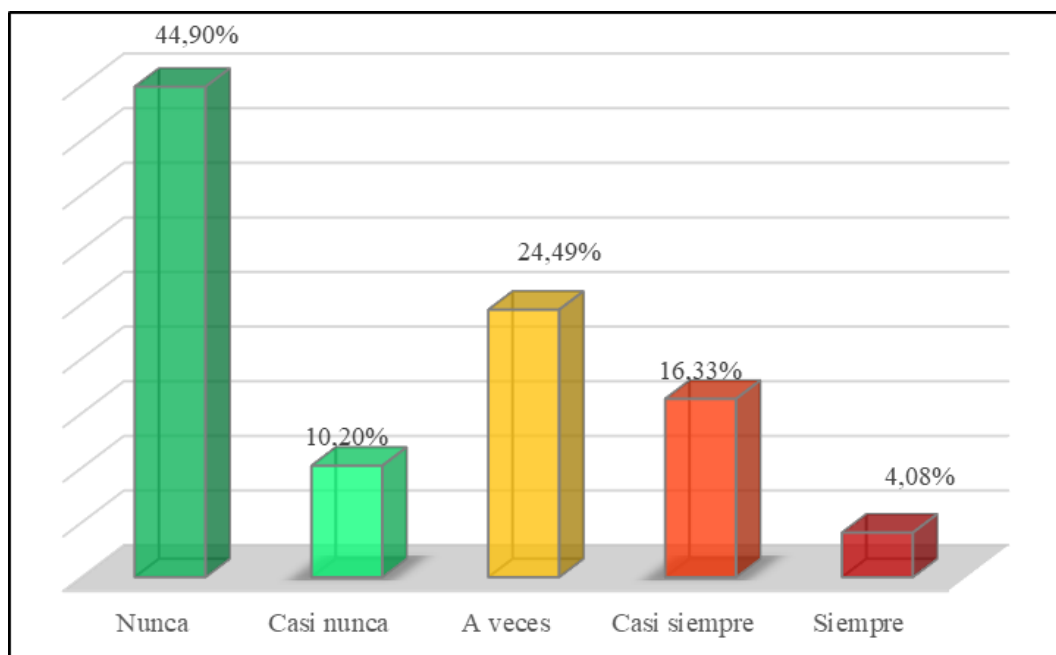
Tabla 44

P16. Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de en los aspectos positivos

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	22	44,90%
Casi nunca	5	10,20%
A veces	12	24,49%
Casi siempre	8	16,33%
Siempre	2	4,08%
Total	49	100,00%

Figura 41

P16. Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de en los aspectos positivos

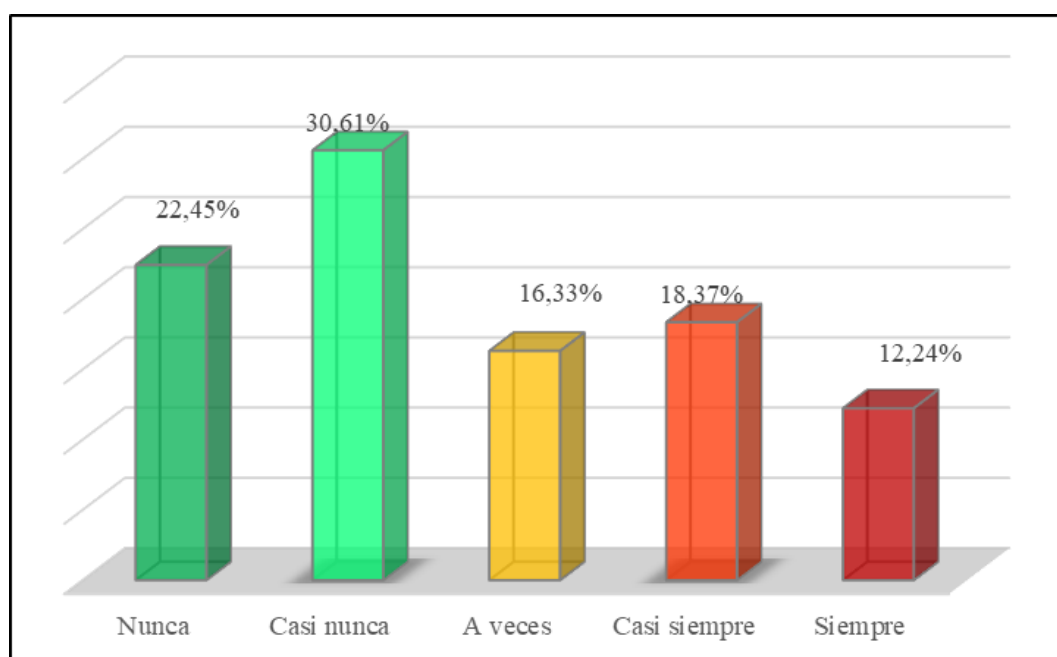


Los resultados evidencian la percepción de los trabajadores respecto a su influencia en el agravamiento de problemas laborales. Se observa que el 55,10% de los encuestados indica que “nunca” ha empeorado los problemas en el trabajo, mientras que un 10,20% señala que “casi nunca” lo ha hecho, sumando un 65,30% de valoración favorable. Este predominio refleja una actitud responsable y orientada a la solución de dificultades, lo cual constituye un indicador positivo del comportamiento organizacional y del adecuado desempeño laboral del personal dentro de la institución.

Por otro lado, un 18,37% manifiesta que esta situación ocurre “a veces”, mientras que un 10,20% indica que “casi siempre” y un 6,12% que “siempre”, sumando un 34,69% que evidencia una percepción menos favorable. Este grupo, aunque minoritario, resulta relevante, ya que podría estar asociado a limitaciones en la gestión de conflictos, habilidades comunicativas o presión laboral. En conjunto, los resultados sugieren que, si bien la mayoría de los trabajadores contribuye positivamente al manejo de problemas, es necesario fortalecer estrategias de capacitación en resolución de conflictos y trabajo en equipo, con el fin de minimizar conductas que puedan afectar negativamente el clima organizacional y el desempeño laboral.

Tabla 45*P17. He hablado con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo*

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	11	22,45%
Casi nunca	15	30,61%
A veces	8	16,33%
Casi siempre	9	18,37%
Siempre	6	12,24%
Total	49	100,00%

Figura 42*P17. He hablado con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo*

Los resultados evidencian la frecuencia con la que los trabajadores comparten con sus compañeros aspectos negativos relacionados con su trabajo. Se observa que un 30,61% de los encuestados indica que “casi nunca” incurre en esta práctica y un 22,45% señala que “nunca” lo hace, sumando un 53,06% de valoración favorable. Este predominio sugiere que más de la mitad del personal mantiene una actitud reservada o constructiva frente a situaciones negativas,

evitando la difusión constante de percepciones desfavorables que podrían afectar el clima organizacional y las relaciones interpersonales.

Por otro lado, un 18,37% manifiesta que “casi siempre” comparte aspectos negativos y un 12,24% que “siempre” lo hace, sumando un 30,61% que evidencia una tendencia menos favorable. Asimismo, un 16,33% indica que esta conducta se presenta “a veces”. Estos resultados reflejan que existe un grupo de trabajadores que podría estar contribuyendo a la generación de percepciones negativas dentro del entorno laboral, posiblemente asociado a insatisfacción, falta de canales formales de comunicación o debilidades en el clima organizacional. En conjunto, los hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer estrategias de comunicación interna, retroalimentación constructiva y gestión del clima laboral, con el fin de promover un ambiente más positivo y orientado al desempeño.

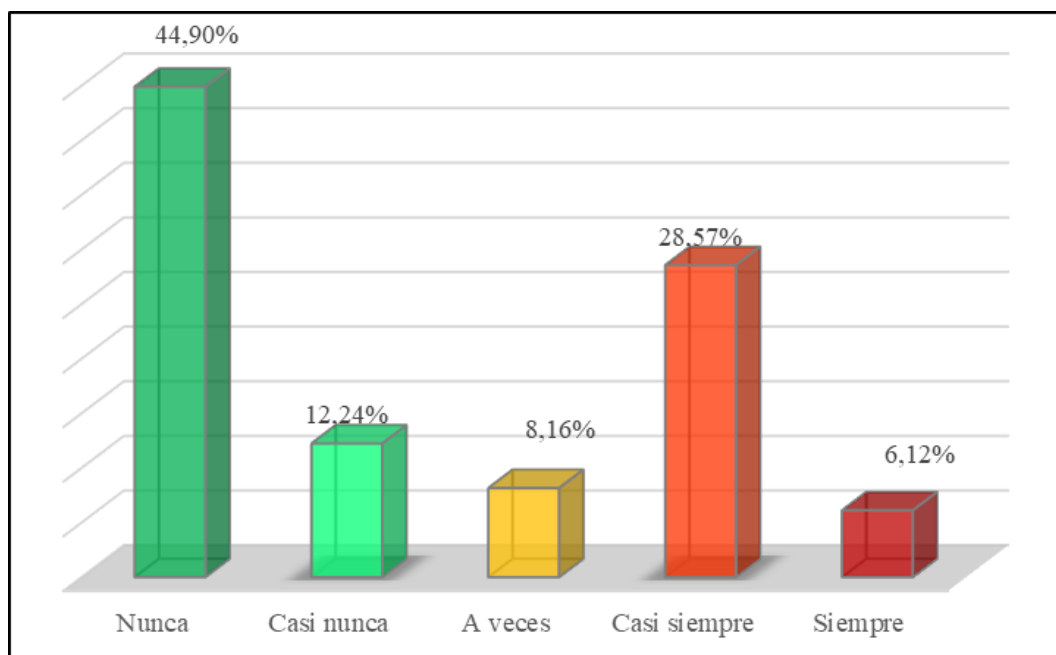
Tabla 46

P18. He hablado con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo

Respuesta	Frecuencia	%
Nunca	22	44,90%
Casi nunca	6	12,24%
A veces	4	8,16%
Casi siempre	14	28,57%
Siempre	3	6,12%
Total	49	100,00%

Figura 43

P18. He hablado con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo



Los resultados evidencian la frecuencia con la que los trabajadores comparten con personas externas a la organización aspectos negativos relacionados con su trabajo. Se observa que un 44,90% de los encuestados indica que “nunca” realiza esta práctica y un 12,24% señala que “casi nunca”, sumando un 57,14% de valoración favorable. Este predominio refleja que más de la mitad del personal mantiene una actitud prudente y reservada respecto a la información interna de la institución, lo cual contribuye a preservar la imagen organizacional y a fortalecer la confidencialidad en el entorno laboral.

Por otro lado, un 28,57% manifiesta que “casi siempre” comparte aspectos negativos con personas ajenas y un 6,12% que “siempre” lo hace, sumando un 34,69% que evidencia una tendencia menos favorable. Asimismo, un 8,16% indica que esta conducta se presenta “a veces”. Estos resultados reflejan la existencia de un grupo significativo de trabajadores que podría estar exteriorizando percepciones negativas fuera del ámbito institucional, lo cual podría estar relacionado con insatisfacción laboral, falta de canales internos de comunicación o debilidades en el clima organizacional. En conjunto, los hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer estrategias de comunicación interna, gestión del clima laboral y cultura

organizacional, a fin de reducir la difusión externa de aspectos negativos y promover un mayor sentido de pertenencia.

4.3.2.2. Resultados por dimensiones.

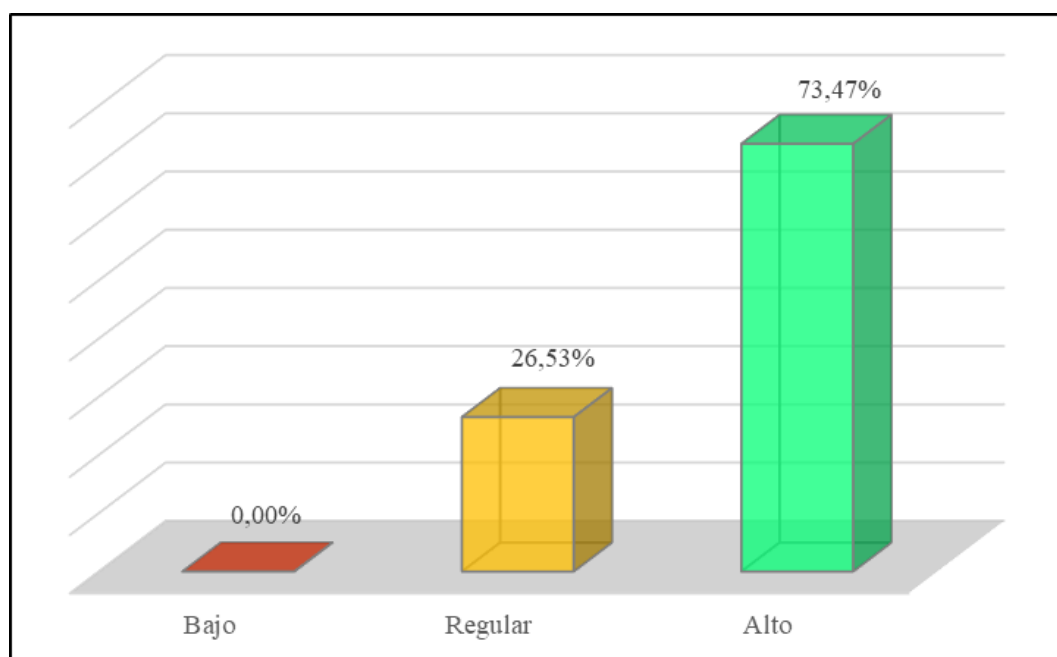
Tabla 47

Desempeño en las tareas en la empresa

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	0	0.00%
Regular	13	26.53%
Alto	36	73.47%
Total	49	100.00%

Figura 44

Desempeño en las tareas en la empresa



Los resultados presentados muestran las percepciones sobre el desempeño en las tareas dentro de la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. en Quillabamba, 2025. Un 73.47% de los encuestados evalúa el desempeño en las tareas como alto, lo que sugiere que una gran mayoría de los trabajadores perciben

que sus tareas se realizan de manera efectiva y eficiente. Solo un 26.53% considera que el desempeño en las tareas es regular, lo que indica que una pequeña parte de los empleados ve oportunidades de mejora, pero sin llegar a considerar que el desempeño sea deficiente. No hubo respuestas que evaluaran el desempeño en las tareas como bajo, lo que destaca un aspecto positivo en la realización de las actividades laborales dentro de la empresa.

Este patrón de resultados refleja un alto nivel de satisfacción respecto a la ejecución de tareas dentro de la empresa, lo cual es un indicador positivo para el rendimiento organizacional. Sin embargo, la proporción de evaluaciones regulares sugiere que aún podrían existir áreas específicas donde el desempeño en las tareas podría ser optimizado, ya sea mediante la capacitación, mejoras en los procesos o mayor motivación en el equipo. En general, los resultados apuntan a una sólida capacidad de desempeño, pero también resaltan la necesidad de mantener la mejora continua para asegurar que todos los empleados mantengan un alto nivel de efectividad en sus tareas.

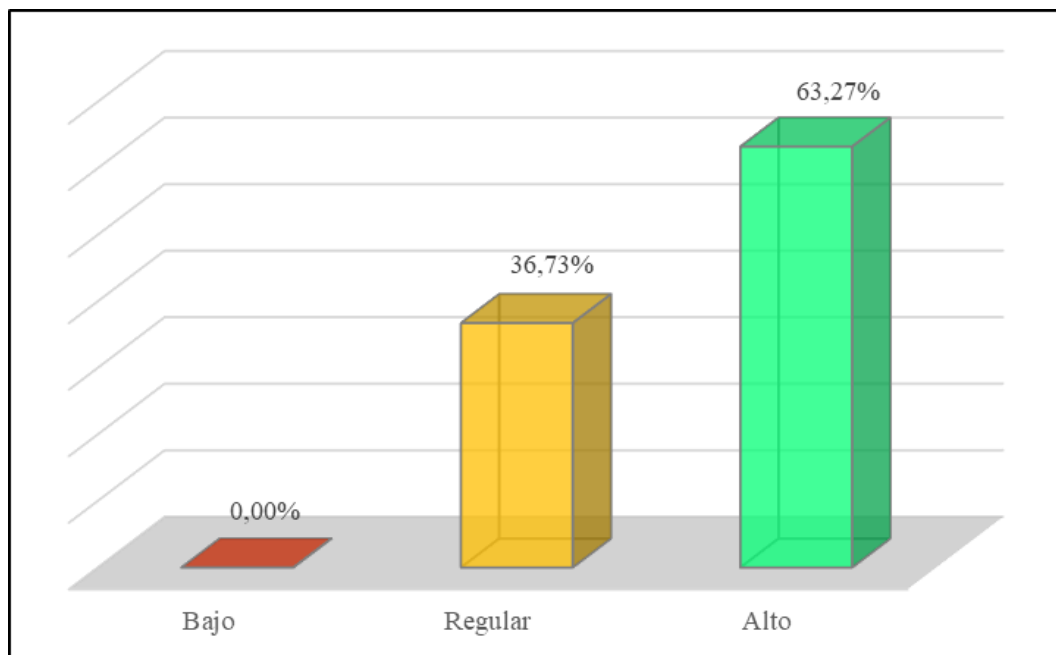
Tabla 48

Desempeño en el contexto en la empresa

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	0	0.00%
Regular	18	36.73%
Alto	31	63.27%
Total	49	100.00%

Figura 45

Desempeño en el contexto en la empresa



Los resultados presentados reflejan las percepciones sobre el desempeño en el contexto dentro de la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. en Quillabamba, 2025. Un 63.27% de los encuestados evalúa el desempeño en el contexto como alto, lo que sugiere que una mayoría significativa de los empleados considera que su desempeño en el entorno laboral y organizacional es adecuado y efectivo. Por otro lado, el 36.73% de los participantes considera que el desempeño en este contexto es regular, lo que indica que una parte de los trabajadores ve áreas de mejora, aunque sin llegar a considerar que el desempeño sea inadecuado. No hubo respuestas que evaluaran el desempeño en el contexto como bajo, lo que refleja una percepción generalizada de que el desempeño en el contexto organizacional es aceptable.

Este patrón de resultados es positivo, ya que muestra que la mayoría de los empleados perciben su desempeño en el contexto organizacional como alto. Sin embargo, la evaluación regular de un grupo significativo de trabajadores sugiere que aún existen áreas donde el desempeño podría mejorarse, especialmente en términos de adaptación al entorno de trabajo o de alineación con los objetivos y valores de la empresa. Identificar las causas de estas percepciones regulares y

abordar las posibles barreras podría ayudar a fortalecer aún más la efectividad organizacional y mejorar la cohesión en el contexto laboral.

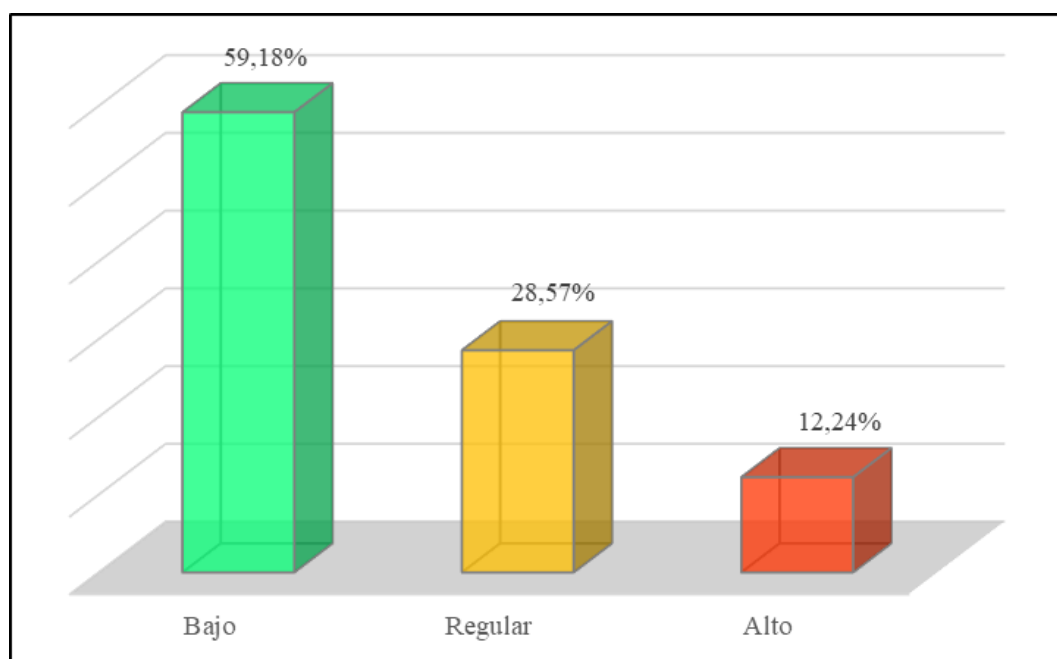
Tabla 49

Desempeño contraproducente en la empresa

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	29	59.18%
Regular	14	28.57%
Alto	6	12.24%
Total	49	100.00%

Figura 46

Desempeño contraproducente en la empresa



Los resultados presentados reflejan las percepciones sobre el desempeño contraproducente en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. en Quillabamba, 2025. Un 59.18% de los encuestados considera que el desempeño contraproducente es bajo, lo que sugiere que una mayoría significativa de los empleados percibe que las conductas que afectan negativamente la productividad y el ambiente laboral son mínimas. Sin embargo, el 28.57% de los participantes

evalúan el desempeño contraproducente como regular, lo que indica que aún hay espacio para mejorar en la minimización de comportamientos que puedan interferir en el rendimiento organizacional. Solo un 12.24% considera que el desempeño contraproducente es alto, lo que refleja que una minoría de los trabajadores ve este problema como significativo.

Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de los empleados no perciben un alto nivel de desempeño contraproducente, existe un área de oportunidad para reducir aún más los comportamientos negativos que puedan afectar la productividad o el ambiente laboral. La proporción considerable de evaluaciones regulares resalta la necesidad de implementar medidas preventivas y correctivas, como programas de gestión del comportamiento y fortalecimiento del clima laboral, para garantizar que el ambiente de trabajo sea más productivo y armonioso.

4.3.2.3. Resultados de la variable.

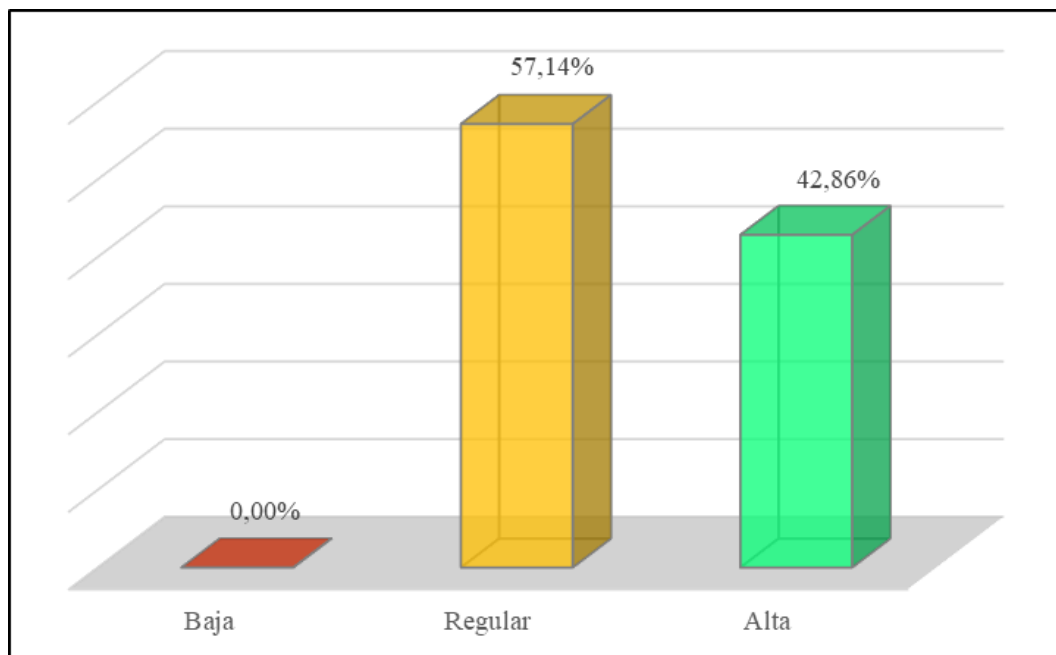
Tabla 50

Desempeño laboral en la empresa

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	0	0.00%
Regular	28	57.14%
Alto	21	42.86%
Total	49	100.00%

Figura 47

Desempeño laboral en la empresa



Los resultados presentados muestran las percepciones sobre el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. en Quillabamba, 2025. Un 57.14% de los encuestados considera que el desempeño laboral en la empresa se encuentra en un nivel regular, lo que indica que la mayoría de los trabajadores consideran que hay áreas de mejora en el desempeño, pero sin que se perciba como completamente deficiente. Un 42.86% evaluó el desempeño laboral como alto, lo que sugiere que una proporción significativa de los empleados siente que el nivel de rendimiento y la eficacia en la empresa es adecuado. Es relevante señalar que no hubo respuestas que consideraran el desempeño como bajo, lo que indica que, en general, el desempeño no es percibido como insatisfactorio por parte de los empleados.

Este patrón de resultados refleja una evaluación bastante positiva, aunque destaca una oportunidad para mejorar el desempeño laboral en la empresa. La evaluación mayoritaria en el nivel regular sugiere que, si bien el desempeño laboral no es crítico, todavía existen áreas en las que se podría trabajar para lograr un nivel más elevado de eficiencia y efectividad. Abordar estos aspectos puede tener un impacto directo en la motivación y productividad del personal, promoviendo un ambiente laboral más dinámico y eficiente.

4.4. Prueba estadística

Antes de implementar pruebas para relacionar las variables, es necesario establecer normalidad en los puntajes, dado que la muestra es menor a 50 datos, mediante la prueba de Shapiro - Wilk.

Criterio 1: Se acepta que los datos no muestran características de normalidad, si $p\text{-valor} < 0.05$.

Criterio 2: Se acepta que los datos muestran características de normalidad, si $p\text{-valor} > 0.05$.

Tabla 51

Prueba de normalidad

Variables	Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	.980	49	.564
Selección del personal	.963	49	.122
Capacitación	.945	49	.227
Evaluación del trabajo	.955	49	.581
Retribución del trabajo	.975	49	.377
Desempeño laboral	.980	49	.555

Se puede observar que para los casos la significancia se encuentra por encima del nivel crítico ($p > 0.05$), por lo que se puede concluir que se presentan características de normalidad en los datos para estas variables.

Por lo tanto, para determinar la existencia de relación se utiliza la prueba paramétrica (Rho de Pearson) para establecer el tipo y grado de asociación en todos los objetivos planteados en la investigación.

4.5. Comprobación de hipótesis

4.5.1. Hipótesis general

H_0 . La gestión del talento humano no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025.

H₁. La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025.

Tabla 52

Relación entre gestión del talento humano y desempeño laboral en la empresa

Gestión del talento humano	Rho de Pearson	Desempeño laboral
	Coficiente	.673**
	Significancia	.000
	N	49

****.** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Nota. Resultados obtenidos por SPSS

Los resultados presentados en la Tabla 52 muestran una fuerte correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba, 2025. El valor de Rho de Pearson de 0.673** indica una relación positiva y significativa entre ambas variables, lo que sugiere que a medida que mejora la gestión del talento humano, también lo hace el desempeño laboral de los empleados. La significancia de 0.000, que es menor al nivel de significancia establecido de 0.01, refuerza la conclusión de que esta relación es estadísticamente significativa.

En términos de las hipótesis planteadas, dado que el valor de Rho de Pearson es alto y la significancia es inferior al umbral de 0.01, se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁). Esto implica que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa, lo que resalta la importancia de una gestión eficaz de los recursos humanos para mejorar los niveles de productividad y rendimiento de los empleados.

4.5.2. Hipótesis específica 1

H₀. La selección del personal no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -2025.

H₁. La selección del personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -2025.

Tabla 53

Relación entre selección del personal y desempeño laboral en la empresa

Selección del personal	Rho de Pearson	Desempeño laboral
	Coeficiente	.650**
	Significancia	.000
	N	49

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Nota. Resultados obtenidos por SPSS

Los resultados presentados en la Tabla 53 muestran una correlación significativa entre la selección del personal y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba, 2025. El valor de Rho de Pearson de 0.650** indica una relación positiva fuerte entre la calidad del proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los empleados. La significancia de 0.000, que es menor al nivel de significancia establecido de 0.01, refuerza que esta relación es estadísticamente significativa.

En términos de las hipótesis planteadas, debido a que el valor de Rho de Pearson es alto y la significancia es inferior al umbral de 0.01, se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁). Esto confirma que existe una relación significativa entre la selección del personal y el desempeño laboral en la empresa, lo que sugiere que un proceso de selección eficaz puede tener un impacto positivo directo en el rendimiento de los empleados, destacando la importancia de mejorar las prácticas de contratación para optimizar el desempeño en la organización.

4.5.3. Hipótesis específica 2

H₀. La capacitación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -2025.

H₁. La capacitación se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -2025.

Tabla 54

Relación entre gestión capacitación y desempeño laboral en la empresa

Rho de Pearson		Desempeño laboral
Capacitación	Coefficiente	.635**
	Significancia	.000
	N	49

****.** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Nota. Resultados obtenidos por SPSS

Los resultados presentados en la Tabla 54 muestran una correlación significativa entre la capacitación y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba, 2025. El valor de Rho de Pearson de 0.635** indica una relación positiva fuerte, lo que sugiere que a medida que se mejora la capacitación de los empleados, también lo hace su desempeño laboral. La significancia de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.01, confirma que esta relación es estadísticamente significativa.

Con base en estos resultados, se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁), lo que indica que existe una relación significativa entre la capacitación y el desempeño laboral en la empresa. Esto resalta la importancia de invertir en programas de capacitación efectivos, ya que contribuyen de manera significativa a mejorar el rendimiento y la productividad de los empleados, fortaleciendo así los procesos dentro de la organización.

4.5.4. Hipótesis específica 3

H₀. La evaluación del trabajo no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -2025.

H₁. La evaluación del trabajo se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -2025.

Tabla 55

Relación entre evaluación del trabajo y desempeño laboral en la empresa

Evaluación del trabajo	Rho de Pearson	Desempeño laboral
	Coficiente	.659**
	Significancia	.000
	N	49
**. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).		

Nota. Resultados obtenidos por SPSS

Los resultados presentados en la Tabla 55 muestran una correlación significativa entre la evaluación del trabajo y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba, 2025. El valor de Rho de Pearson de 0.659** indica una relación positiva fuerte, lo que sugiere que una evaluación adecuada y justa del trabajo de los empleados está estrechamente relacionada con un mejor desempeño laboral. La significancia de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.01, confirma que esta relación es estadísticamente significativa.

De acuerdo con estos resultados, se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁), lo que indica que existe una relación significativa entre la evaluación del trabajo y el desempeño laboral en la empresa. Este hallazgo subraya la importancia de implementar procesos de evaluación efectivos y transparentes, ya que tienen un impacto directo en la motivación y el rendimiento de los empleados, contribuyendo al éxito general de la organización.

4.5.5. Hipótesis específica 4

H₀. La retribución del trabajo no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -2025.

H₁. La retribución del trabajo se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -2025.

Tabla 56

Relación entre retribución del trabajo y desempeño laboral en la empresa

Retribución del trabajo	Rho de Pearson	Desempeño laboral
	Coficiente	.601**
	Significancia	.000
	N	49

****.** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Nota. Resultados obtenidos por SPSS

Los resultados presentados en la Tabla 56 muestran una correlación significativa entre la retribución del trabajo y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba, 2025. El valor de Rho de Pearson de 0.601** indica una relación positiva muy fuerte, lo que sugiere que a medida que mejora la retribución laboral, también se incrementa el desempeño laboral de los empleados. La significancia de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.01, confirma que esta relación es estadísticamente significativa.

En base a estos resultados, se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁), lo que indica que existe una relación significativa entre la retribución del trabajo y el desempeño laboral en la empresa. Este hallazgo resalta la importancia de ofrecer una retribución adecuada y competitiva como factor clave para mejorar la motivación y el desempeño de los empleados, lo que puede contribuir a aumentar la productividad y el éxito general de la organización.

4.6. Discusión de resultados

Los resultados del estudio evidencian la existencia de una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ($r = 0.673$; $p < 0.01$), lo que confirma que una mejora en las prácticas de gestión del talento humano se traduce en un incremento del rendimiento de los trabajadores. Este hallazgo respalda lo planteado por Gaspar (2021) y Castro y Delgado (2020),

quienes sostienen que la gestión estratégica del talento humano es un factor determinante en el éxito organizacional.

Sin embargo, más allá de la significancia estadística, el análisis de los resultados descriptivos revela que esta relación positiva se desarrolla sobre una base estructural predominantemente regular. En efecto, el 53.06% de los trabajadores percibe la gestión del talento humano en un nivel regular, lo que indica que, aunque existe relación, esta no se encuentra respaldada por una gestión óptima.

En el caso de la dimensión selección del personal, si bien se identificó una correlación significativa con el desempeño laboral ($r = 0.650$), los resultados muestran que el 55.10% de los encuestados la califica como regular. Este resultado sugiere que el proceso de selección no es percibido como completamente eficiente ni consistente, lo que podría afectar la incorporación de personal idóneo.

Este hallazgo coincide con Chicaiza et al. (2023), quienes identificaron deficiencias en la planificación del talento humano y en los procesos de evaluación de personal, señalando que estas limitaciones impactan directamente en el desempeño organizacional. Por tanto, la selección de personal, aunque funcional, requiere mayor rigurosidad y estandarización.

En relación con la capacitación, los resultados evidencian una correlación significativa ($r = 0.635$), lo que confirma su influencia en el desempeño laboral. No obstante, el 63.27% de los trabajadores percibe esta dimensión como regular, constituyéndose en una de las principales debilidades del sistema de gestión.

Este resultado es particularmente relevante, ya que la capacitación es un componente clave para el desarrollo de competencias y la mejora continua. La percepción regular sugiere que los programas de formación no están siendo plenamente efectivos o no responden adecuadamente a las necesidades del personal, situación que también fue evidenciada por Chicaiza et al. (2023).

En cuanto a la evaluación del trabajo, se identificó una correlación significativa con el desempeño laboral ($r = 0.659$), lo que reafirma su importancia dentro de la gestión organizacional. Sin embargo, esta dimensión presenta el mayor porcentaje de percepción regular (65.31%), lo que evidencia serias limitaciones en su implementación.

Este resultado sugiere que los procesos de evaluación no están siendo percibidos como completamente claros, objetivos o sistemáticos, lo cual puede afectar la motivación y el compromiso de los trabajadores. En este sentido, los hallazgos coinciden con Amaya (2021), quien también reporta niveles regulares en la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Por otro lado, la retribución del trabajo presenta una correlación significativa ($r = 0.601$), lo que confirma su influencia en el desempeño laboral. No obstante, esta dimensión muestra el mayor porcentaje de nivel bajo (8.16%), además de un 61.22% en nivel regular, posicionándose como la dimensión más crítica.

Este hallazgo evidencia que la compensación laboral no está satisfaciendo plenamente las expectativas del personal, lo cual puede impactar negativamente en la motivación y el compromiso organizacional. Según Silva y Saldarriaga (2023), la retribución es un factor clave para la retención del talento y el rendimiento laboral, lo que refuerza la relevancia de este resultado.

Asimismo, los antecedentes nacionales como Gonzáles y Chotón (2022) destacan que una adecuada compensación está directamente relacionada con un mejor desempeño laboral, por lo que las deficiencias encontradas en esta dimensión podrían estar limitando el potencial productivo de la organización.

De manera global, los resultados evidencian que la gestión del talento humano presenta un comportamiento heterogéneo, donde coexisten relaciones significativas con el desempeño laboral junto con percepciones mayoritariamente regulares en sus dimensiones. Esto indica que la gestión actual es funcional, pero no estratégica ni optimizada.

En cuanto al desempeño laboral, se observa que el 57.14% de los trabajadores lo califica como regular, lo que guarda coherencia con los resultados de la gestión del talento humano. Este patrón sugiere que las limitaciones en la gestión influyen directamente en los niveles de desempeño alcanzados.

Este comportamiento coincide con estudios como el de Amaya (2021), donde tanto la gestión del talento humano como el desempeño laboral presentan

niveles regulares, aunque con relaciones significativas entre ambas variables, evidenciando una problemática recurrente en contextos organizacionales similares.

En síntesis, los resultados del estudio no solo confirman la relación teórica entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, sino que también evidencian que las principales debilidades se concentran en las dimensiones de capacitación, evaluación del trabajo y retribución. Estas presentan altos niveles de percepción regular y, en el caso de la retribución, el mayor nivel de insatisfacción.

Por lo tanto, la discusión permite concluir que el principal aporte del estudio no radica únicamente en confirmar la relación entre variables, sino en identificar con claridad las áreas críticas de intervención. En este sentido, la mejora del desempeño laboral dependerá no solo de mantener prácticas de gestión, sino de optimizarlas en términos de calidad, equidad, sistematicidad y alineación con las necesidades del talento humano.

CONCLUSIONES

Primera: El análisis realizado confirma que existe una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba. Con una correlación de 0.673 ($p < 0.01$), los resultados indican que a medida que mejoran las prácticas de gestión del talento humano, también lo hace el desempeño laboral de los empleados. Esto resalta la importancia de una gestión integral y efectiva del talento humano como un factor crucial para mejorar la productividad, motivación y satisfacción en el ambiente laboral, tal como se reflejó en los antecedentes previos.

Segunda: En relación con la selección del personal, los resultados muestran una correlación significativa de 0.650 ($p < 0.01$) entre la calidad del proceso de selección y el desempeño laboral. Este hallazgo subraya que un proceso de selección adecuado, alineado con las necesidades estratégicas de la empresa, influye directamente en la productividad y rendimiento de los empleados. Un proceso de selección eficaz asegura que los empleados tengan las competencias necesarias para cumplir con los objetivos de la organización, lo que confirma la relevancia de esta práctica dentro de la gestión del talento humano en la empresa.

Tercera: El análisis sobre la capacitación revela una correlación positiva de 0.635 ($p < 0.01$) entre la capacitación de los empleados y su desempeño laboral. Los resultados respaldan la idea de que la capacitación es esencial para el desarrollo continuo de habilidades y competencias en los trabajadores, lo que mejora significativamente su desempeño en las tareas asignadas. Estos resultados coinciden con estudios previos que destacan la capacitación como un elemento clave para optimizar la productividad y la competitividad dentro de las organizaciones.

Cuarta: En cuanto a la evaluación del trabajo, los resultados muestran una correlación significativa de 0.659 ($p < 0.01$) con el desempeño laboral, indicando que la evaluación del desempeño es un factor crucial para mejorar la productividad de los empleados. Un proceso de evaluación bien estructurado y justo no solo permite a los empleados recibir retroalimentación constructiva, sino que también fomenta un ambiente laboral en el que se reconocen los logros y se identifican las

áreas de mejora. Los hallazgos sugieren que la empresa debe seguir perfeccionando sus procesos de evaluación, haciéndolos más transparentes y alineados con los objetivos organizacionales, lo que incrementaría el compromiso y la eficiencia de los trabajadores.

Quinta: Los resultados sobre la retribución del trabajo muestran una correlación muy fuerte de 0.601 ($p < 0.01$) con el desempeño laboral, lo que resalta la importancia de ofrecer una compensación adecuada y competitiva. El sistema de retribución no solo debe ser justo, sino también motivador, para asegurar que los empleados sientan que su trabajo es reconocido y recompensado de manera justa. Este hallazgo coincide con estudios previos que sugieren que una política de retribución bien diseñada impacta positivamente en la motivación y el rendimiento de los empleados.

RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda que la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. refuerce sus políticas de gestión del talento humano implementando un enfoque estratégico integral. Es fundamental que se prioricen prácticas más efectivas en áreas clave como la selección, capacitación, evaluación y retribución del personal. Además, la empresa debe fomentar una cultura organizacional que valore la innovación y el desarrollo profesional continuo, lo que contribuirá a mejorar la productividad y el rendimiento general de la organización. Invertir en la alineación de las políticas de talento humano con los objetivos estratégicos de la empresa puede resultar en una mayor satisfacción y compromiso de los empleados.

Segunda: Se recomienda que la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. optimice sus procesos de selección para asegurar que se identifiquen y se seleccionen a los candidatos más adecuados para cada puesto. Se debe profundizar en el análisis de las competencias y habilidades necesarias para cumplir con las tareas específicas y los objetivos organizacionales. Asimismo, es fundamental que la empresa implemente procesos de selección más transparentes y eficientes que garanticen la equidad y favorezcan la integración de personal altamente capacitado, alineado con la visión y misión de la organización.

Tercera: Se recomienda que la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. continúe invirtiendo en programas de capacitación continua que estén alineados con las necesidades de desarrollo de los empleados. La capacitación debe ser diseñada para mejorar las competencias clave que afectan directamente el desempeño de los trabajadores. Se sugiere también la implementación de un plan de desarrollo profesional personalizado, que permita a los empleados avanzar en sus carreras y mejorar sus habilidades, lo que a su vez impactará en la productividad y en la competitividad de la empresa. Además, se debería evaluar regularmente la efectividad de los programas de capacitación y ajustar los contenidos y enfoques de formación según los resultados obtenidos.

Cuarta: Se recomienda que la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. revise y optimice su sistema de evaluación del desempeño. Las evaluaciones deben ser transparentes, objetivas y alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa,

de modo que los empleados comprendan cómo sus esfuerzos contribuyen al éxito organizacional. Además, se recomienda que se establezcan mecanismos de retroalimentación continua, para que los empleados puedan recibir orientación y apoyo para mejorar sus áreas de desempeño. La implementación de evaluaciones más frecuentes y detalladas también puede ayudar a identificar necesidades de capacitación o desarrollo profesional, lo que contribuiría a mejorar aún más el desempeño de los empleados.

Quinta: Se recomienda que la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. revise y ajuste su política de compensación y beneficios para asegurarse de que sea competitiva en el mercado. La retribución debe ser vista como un factor motivador que reconozca de manera justa los logros y el desempeño de los empleados. Además de los salarios base, se recomienda incluir incentivos y beneficios adicionales que promuevan un alto desempeño, como bonos por resultados, premios por productividad o programas de bienestar para los empleados. Es crucial que la empresa garantice que el sistema de retribución sea percibido como justo y equitativo por todos los empleados, lo que contribuirá a su motivación y compromiso con la organización.

REFERENCIAS

- Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82–95. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Acuy, J. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral de los Auditores del Órgano de Control Institucional del Gobierno Regional de Loreto 2020* [Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/90899>
- Ahmad, H., Kilani, Q., Al-Zrigat, Z., Alnajdawi, S., Mansour, A., Khasawneh, Z., & Hammouri, Q. (2024). The role of key workplace elements in determining individual and organizational success in Jordan Tourism Board. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 263–272.
<https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.9.023>
- Alarcón, E. (2022). *Desempeño laboral y motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima Norte, 2021* [Tesis de Pregrado. Universidad San Ignacio de Loyola].
<https://hdl.handle.net/20.500.14005/12529>
- Almarashdah, M. (2024). The role of organizational culture on the relationship between employee training and job performance in Jordan. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 505–512.
<https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.9.002>
- Altamirano, A. (2020). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo–Educación* [Tesis de Maestría. Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec:8443/handle/123456789/31763>
- Álvarez, J. (2020). *Liderazgo y administración de empresas contemporáneas* [Tesis de Pregrado. Universidad de América].
<http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7882>
- Amaya, C. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la dirección regional de educación Lima Provincias 2021* [Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/72503>

- Ancco, R., Calderón, D., Quispe, G., Pacompia, J., & Quispe, J. (2023). Síndrome de burnout y desempeño laboral en el sector salud del Perú. *Vive Revista de Salud*, 6(17), 491–502.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistavive.v6i17.240>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (6th ed.). Editorial Episteme.
https://www.google.com.pe/books/edition/El_Proyecto_de_Investigación_Introducci/W5n0BgAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11th ed.). Editorial Pearson.
https://www.google.com.pe/books/edition/Fundamentos_de_marketing/oZPb2aDJkHMC?hl=es
- Bada, O., Salas, R., Castillo, E., Arroyo, E., & Carbonell, C. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*, 18(6), 1138–1144.
<http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4621>
- Ballena, I. (2021). *Gestión del talento humano y satisfacción laboral en la Municipalidad de San José, Lambayeque* [Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57630>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Cabezas, C., & Brito, J. (2021). La Gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, 6(11), 742–761.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>
- Campbell, J. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century. In S. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1). Oxford University Press New York, NY.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhpb/9780199928309.013.0006>
- Castro, I. (2024). *Gestión del talento humano y compromiso organizacional en la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo –Arequipa, 2023*

- [Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/135705>
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684–703.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Checa, L. A., Cabrera, X., & Del Rocio, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4), 188–197.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586066112002>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano* (5ta ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Chicaiza, E., Salazar, C., & Chávez, H. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio “Lácteos Maribella.” *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(35), 3.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8910614>
- Cubas, N., Gonzales, L., Díaz, M., Benjamín, P., De La Cruz, R., Gonzales, E., & Cubas, J. (2022). Gestión del talento humano y desempeño laboral en los trabajadores administrativos, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza-Amazonas. *Revista Científica Pakamuros*, 10(2).
<https://doi.org/10.37787/t4jd0891>
- Cueva, V. (2019). *Relación entre la gestión de recursos humanos y motivación laboral de los trabajadores de la empresa de transportes “Herrera” Arequipa, 2018* [Tesis de Maestría. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9997>
- Del Río, J., Acosta, R., Santis, M., & Machado, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, 33(2), 13–20.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>

- Dolores, E., Salazar, J., & Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Domínguez, S. (2016). Importancia de reportar la validez y confiabilidad en las investigaciones empíricas. *Revista Cubana de Enfermería*, 32(3), 0. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192016000300001&script=sci_arttext
- Durand, J. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de una gerencia regional, Arequipa, 2020* [Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/96775>
- Espinoza, K., & Montalvo, J. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N° VIII-Sede Huancayo en tiempos de Covid* [Tesis de Maestría. Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10409>
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, 6(8), 318–329. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- Geraldo, L. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación En Psicología*, 25(1), 63–81. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Gonzáles, B. M., & Chotón, M. D. R. (2022). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad provincial de Chachapoyas, 2020. *Revista Científica Pakamuros*, 10(3), 132–145. <https://doi.org/10.37787/jyn46q89>
- Hanandeh, R., Alharafsheh, M., Albloush, A., Abu, S., & Kilani, Q. (2024). The impact of entrepreneurship self-concept, work motivation, and risk taking on human resource department performance and business overall performance at Jordan private universities. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 143–150. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.10.010>

- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1st ed.). Editorial McGraw-Hill.
- Herrera, E. (2022). Satisfacción laboral, compromiso organizacional del capital humano y competencias del capital humano en el desempeño institucional en la universidad nacional de agricultura, Honduras. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 10485–10505.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4144
- Intriago, J., & Zambrano, M. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador. *Revista Espacios*, 43(03), 59–75.
<https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n03p05>
- Jiang, Y., Jamil, S., Zaman, S., & Fatima, S. (2024). Elevating organizational effectiveness: synthesizing human resource management with sustainable performance alignment. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(2), 392–447. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2023-0111>
- Johari, J., & Yahya, K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554–575. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0051>
- Khorakian, A., & Sharifirad, M. (2019). Integrating implicit leadership theories, leader–member exchange, self-efficacy, and attachment theory to predict job performance. *Psychological Reports*, 122(3), 1117–1144.
<https://doi.org/10.1177/003329411877340>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., De Vet, H. C., & Van der Beek, A. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A., & De Vet, H. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance*

- Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- León, R., & Villanueva, R. (2025). Gestión del talento humano y desempeño laboral en una Institución Pública. *Impulso, Revista de Administración*, 5(9), 413–425. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.93>
- Leyva, K., Jacobo, C., & Flores, J. (2024). El efecto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Interciencia*, 49(2), 132–137. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9353099>
- López, T., & Castillo, D. (2023). Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos, Cañar, Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 9(1), 649–665. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9297301>
- Louis, U., Eunice, A., Jacob, A., Nnenna, C., & Abdullahi, A. (2024). Effect of motivation on job satisfaction and performance: A study of Nigeria Police Force. *NG Journal of Social Development*, 13(1), 48–61. <https://doi.org/10.4314/ngjsd.v13i1.4>
- Maharani, K., Sahabuddin, R., Dipomatmodjo, T., & Ruma, Z. (2023). The effect of job satisfaction and employee commitment on employee performance at the social service of Makassar city. *Economics and Business Journal (ECBIS)*, 1(3), 205–214. <https://doi.org/10.47353/ecbis.v1i3.28>
- Méndez, M. (2014). Un camino hacia la excelencia en la prestación del servicio público autonómico. *Revista Jurídica de Castilla y León*, 34, 3. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5337191>
- Mendoza, J., & Arriola, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6057–6073. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165
- Mestas, G., Cruz, A., Salguero, C., & Mamani, Y. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en un Municipio del Perú. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 1(2), 21–29. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.02.002>
- Mihelič, K., Zupan, N., & Merkuž, A. (2024). I feel the need—the need for speed! Unreasonable tasks, work pace, psychological detachment and emotional

- exhaustion. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 162–177. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2021-0185>
- Mucha, L., Chamorro, R., Oseda, M., & Alania, R. (2021). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Desafíos*, 12(1), 50–57. <https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.253>
- Panduro, C., & Casas, E. (2022). Relación de la motivación laboral con los determinantes del desempeño laboral en el trabajo remoto de una universidad pública de Perú. *SATHIRI*, 17(1), 34–44. <https://doi.org/10.32645/13906925.1101>
- Paredes, P., & Bustamante, J. (2021). Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil. *Journal of the Academy*, 5, 44–61. <https://doi.org/https://doi.org/10.47058/joa5.4>
- Rajak, B., & Singh, P. (2023). Emotional labour, job satisfaction and employee performance: a mixed methods approach. *International Journal of Business and Globalisation*, 34(1), 112–130. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2023.131274>
- Ramírez, R., & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 791–799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83–106. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8939089>
- Ramos, P., Barrada, J., Fernández, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Reategui, N. G. (2020). *Gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la productividad profesional del personal de tres Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 05, SJL-2019* [Tesis de Doctorado. Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40486>

- Recalde, L., Cuzme, C., Jara, M., Cadena, D., Méndez, E., & Muñoz, S. (2023). La gestión del talento humano y su relación con la competitividad organizacional. *South Florida Journal of Development*, 4(6), 2530–2542. <https://doi.org/10.46932/sfjdv4n6-025>
- Río, J., Acosta, R., Santis, M., & Machado, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, 33(2), 13–20. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>
- Ruíz, L. (2023). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de enfermeras del Hospital Militar Divisionario–Arequipa 2023* [Tesis de Maestría. Escuela de Posgrado Newman]. <https://repositorio.epnewman.edu.pe/handle/20.500.12892/858>
- Salgado, R. (2022). *Gestión de recursos humanos y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una gerencia regional, Arequipa, 2022* [Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/99645>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 13(1), 102–122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Silva, J., & Saldarriaga, Y. (2023). Gestión administrativa y su incidencia en el Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Pedernales. In *Gestión administrativa y financiera para tomar decisiones en las entidades del sector público* (1st ed., pp. 55–61). Editorial Alema.
- Solano, V., Cavero, H., Chalco, F., & Núñez, L. (2023). Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(10), 954–966. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>
- Valderrama, S. (2020). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica* (11th ed.). Editorial San Marcos.

- Vilcape, W., Tocas, C., & Mora, J. (2024). Correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en asociaciones sociales privadas de lima metropolitana. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, 23, 224–241. <https://doi.org/10.37135/chk.002.23.10>
- Villasís, M., Márquez, H., Zurita, J., Miranda, G., & Escamilla, A. (2018). El protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Revista Alergia México*, 65(4), 414–421. <https://doi.org/10.29262/ram.v65i4.560>
- Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723–9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Vizuite, J., Zambrano, C., & Aldaz, X. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), 6. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9016461>
- Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: a meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w>
- Yucra, T., & Bernedo, L. (2020). Epistemología e investigación cuantitativa. *Igobernanza*, 3(12), 107–120. <https://doi.org/10.47865/igob.vol3.2020.88>
- Yupanqui, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61–76. <https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119>
- Zambrano, S. (2024). Habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa y de servicio del hospital básico Chone-IESS. *SUPLEMENTO CICA, Multidisciplinario*, 8(18), 390–413. <https://doi.org/10.56124/scicam.v8i018.018>
- Zamora, J. (2022). *Gestión del talento humano por competencias y la productividad laboral de los efectivos policiales de la REGPOL AREQUIPA*,

2022 [Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/99045>

Zelada, E. (2020). La Gestión del talento humano y la Satisfacción laboral en Docentes universitarios. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 793–809.

<https://doi.org/https://doi.org/10.35381/cm.v6i1.387>

APÉNDICE

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Variables, indicadores y subindicadores	Metodología
INTERROGANTE PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	Variable independiente (X): X1: Gestión del talento humano Indicadores: - Selección de personal. Indicadores: Incorporación de personal, calificación, entrevista de trabajo y experiencia laboral. - Capacitación Indicadores: Formación, desarrollo profesional, elevar el conocimiento e identificarse con los objetivos de la organización. - Evaluación del trabajo Indicadores: Mejora de la calidad de recurso humano, medición del grado de cumplimiento de objetivos y eficiencia y compromiso laboral. - Retribución del trabajo Indicadores: Motivación, compromiso con la institución, meritocracia y ascensos. Variable dependiente (Y): Y1: Desempeño laboral Indicadores: - Desempeño de tareas Indicadores: Comportamiento favorecedor para producción, actividades realizadas en beneficio de la empresa. - Desempeño contextual Indicadores: Comportamiento óptimo para entorno social y comportamiento óptimo para entorno psicológico. - Desempeño contraproducente	- Tipo de investigación: Básico - Diseño de la investigación: No experimental de corte transversal - Ámbito de estudio: Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C. de la ciudad de Quillabamba. - Población: 49 trabajadores - Muestra: 49 trabajadores - Técnicas de recolección de datos: Encuesta - Instrumentos: Cuestionario tipo Likert
¿Como se relaciona la gestión del talento humano con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025?	Determinar la relación entre gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025.	La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025.		
INTERROGANTES ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		
PE1.- ¿Como se relaciona la relación del reclutamiento y selección con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025?	OE1.- Determinar la relación entre el reclutamiento y selección y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -- 2025.	HE1.- El reclutamiento y selección se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -2025.		
PE2.- ¿Como se relaciona la capacitación con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025?	OE2.- Determinar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025.	HE2.- La capacitación se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025.		
PE3.- ¿Como se relaciona la evaluación de desempeño con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025?	OE3.- Determinar la relación entre la evaluación de desempeño y el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -- 2025.	HE3.- La evaluación de desempeño se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba -2025.		
PE4.- ¿Como se relaciona la retribución del trabajo con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025?	OE4.- Determinar la relación entre la retribución del trabajo con el desempeño laboral en la empresa Distribuidora Adolfo	HE4.- La retribución del trabajo se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la		

	Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025.	empresa Distribuidora Adolfo Latorre S.A.C., Quillabamba - 2025.	<u>Indicadores:</u> Comportamiento voluntario perjudicial y ejecución incorrecta.	
Relevancia de la investigación CONTRIBUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS): Trabajo decente y crecimiento económico				

Anexo 2. Cuestionario de gestión del talento humano

 UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS	
El propósito del instrumento es evaluar la percepción que ud presenta en relación a la gestión del talento humano que caracteriza a la organización. Estimado(a) colaborador(a) este documento es anónimo y su empleo será en beneficio para el desarrollo de la presente los colaboradores de la investigación, por ello solicito su apoyo. Marque con la respuesta que considere, de acuerdo con su opinión personal en las siguientes opciones:	
CUESTIONARIO PARA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	
DIMENSIÓN 1: SELECCIÓN DE PERSONAL	
1.- ¿El personal incorporado cuenta con las cualidades que el puesto amerita?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2.- La incorporación de nuevo personal responde a las necesidades laborales de la institución?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3.- ¿Se califica de manera adecuada al personal al momento de su ingreso?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4.- ¿Para la calificación de los postulantes se cuenta con un documento o norma que establece los criterios de selección?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5.- ¿El proceso de la entrevista de trabajo aplicado por la institución es el adecuado?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
6.- ¿Toman en cuenta su experiencia laboral al momento de ser contratado?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
DIMENSIÓN 2: CAPACITACIÓN	
7.- ¿La institución brinda una formación adecuada, después de haber contratado a un personal?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
8.- ¿Se evalúa de manera adecuada el desarrollo profesional de los trabajadores?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
9.- ¿La institución evalúa de manera óptima el conocimiento de los trabajadores, mientras son capacitados?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
10.- ¿Cómo trabajador se siente identificado con los objetivos de la institución?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
DIMENSIÓN 3: EVALUACIÓN DEL TRABAJO	
11.- ¿La institución se preocupa por mejorar la calidad del recurso humano?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
12.- ¿Se realiza de manera constante la medición del grado en el que se cumplen los objetivos institucionales?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
13.- ¿Los trabajadores cumplen con la eficiencia y el compromiso laboral que exige la institución?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
DIMENSIÓN 4: RETRIBUCIONES DEL TRABAJO	
14.- ¿La directiva de la institución se encarga de motivar a los trabajadores de manera adecuada?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
15.- ¿Se cuenta con programas específicos para promover la motivación laboral en el personal?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
16.- ¿Existe compromiso por parte de los trabajadores para con la institución?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

17.- ¿Los trabajadores pueden acceder a mejores puestos en función de sus méritos?	1	2	3	4	5
18.- ¿La meritocracia es un sistema implantado en todas las áreas y funciones de la institución?	1	2	3	4	5
19.- ¿La directiva de la institución realiza ascensos cuando un trabajador muestra un desempeño excelente?	1	2	3	4	5
20.- ¿Los ascensos se realizan en función de las cualidades y calidad laboral del personal?	1	2	3	4	5

Anexo 3. Cuestionario de desempeño Laboral Individual de Koopmans (IWPQ)

 UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS El propósito del instrumento es evaluar la percepción que ud presenta en relación al desempeño laboral que caracteriza a la organización. Estimado(a) colaborador(a) este documento es anónimo y su empleo será en beneficio para el desarrollo de la presente los colaboradores de la investigación, por ello solicito su apoyo. Marque con la respuesta que considere, de acuerdo con su opinión personal en las siguientes opciones:					
CUESTIONARIO PARA DESEMPEÑO LABORAL					
1: Raramente	3: Regularmente	5: Siempre			
2: Algunas veces	4: A menudo				
DIMENSIÓN 1: DESEMPEÑO DE TAREAS					
1.- He organizado mi trabajo para acabarlo a tiempo.	1	2	3	4	5
2.- He tenido en cuenta los resultados que necesitaba alcanzar con mi trabajo.	1	2	3	4	5
3.- He sido capaz de establecer prioridades.	1	2	3	4	5
4.- He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente.	1	2	3	4	5
5.- He gestionado bien mi tiempo.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 2: DESEMPEÑO CONTEXTUAL					
6.- Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas.	1	2	3	4	5
7.- He asumido tareas desafiantes cuando estaban disponibles	1	2	3	4	5
8.- He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
9.- He trabajado para mantener al día mis competencias laborales.	1	2	3	4	5
10.- He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas.	1	2	3	4	5
11.- He asumido responsabilidades adicionales.	1	2	3	4	5
12.- He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo.	1	2	3	4	5
13.- He participado activamente en reuniones y/o consultas.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 3: DESEMPEÑO CONTRAPRODUCENTE					
14.- Me he quejado de asuntos laborales poco importantes en el trabajo.	1	2	3	4	5
15.- He empeorado los problemas del trabajo.	1	2	3	4	5
16.- Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de en los aspectos positivos.	1	2	3	4	5
17.- He hablado con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.	1	2	3	4	5
18.- He hablado con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo.	1	2	3	4	5

Anexo 4. Validación de instrumentos

Tacna, 12 de mayo del 2026

Señor(a)

Moscoso Zegarra Giomar Walter

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Gestión del Talento Humano, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros de que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



Bach. Carlos Eduardo Carrión Sánchez
DNI: 71194930

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Moscoso Zegarra Giomar Walter
- 1.2. Grado: Académico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras
- 1.3. Profesión: Contador Público
- 1.4. Institución donde labora: Escuela de Posgrado Newman
- 1.5. Cargo que desempeña: Prorector
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario para Desempeño Laboral
- 1.7. Autor del instrumento: Koopmans (IWPQ) y adaptado por Alarcón (2022)
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Administración y Dirección de Empresas

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL		28				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE: SI DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 12 de mayo del 2026



Dr. Giomar W. Moscoso Zegarra

DNI 40232506

Tacna, 12 de mayo del 2026

Señor
Sam Michael Espinoza Vidaurre

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Desempeño Laboral, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



Bach. Carlos Eduardo Carrión Sánchez
DNI: 71194930

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Espinoza Vidaurre Sam Michael
- 1.2. Grado Académico: Doctor
- 1.3. Profesión: Administrador
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario para Desempeño Laboral
- 1.7. Autor del instrumento: Koopmans (IWPQ) y adaptado por Alarcón (2022)
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Administración y Dirección de Empresas

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del Instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL		24				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

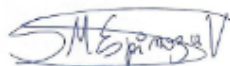
3.1. Valoración total cuantitativa: 24

3.2. Opinión: FAVORABLE ☒ DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 12 de mayo del 2026



Firma

Tacna, 19 de mayo de 2026

Señor.
Yván Díaz Zelada

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Desempeño Laboral, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



Bach. Carlos Eduardo Carrión Sánchez
DNI: 71194930

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Yván Díaz Zelada
- 1.2. Grado Académico: Doctor
- 1.3. Profesión: Ingeniero
- 1.4. Institución donde labora: Escuela de Posgrado Newman
- 1.5. Cargo que desempeña: Académico
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario para Desempeño Laboral
- 1.7. Autor del instrumento: Koopmans (IWPQ), Koopmans (IWPQ) y adaptado por Alarcón (2022)
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Administración y Dirección de Empresas

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE ☒ DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: Sin observaciones

Tacna, 19 de mayo del 2026



Yvan Díaz Zelada

Tacna, 12 de mayo del 2026

Señor(a)

Moscoso Zegarra Giomar Walter

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Gestión del Talento Humano, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros de que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



Bach. Carlos Eduardo Carrión Sánchez
DNI: 71194930

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Moscoso Zagarra Giomar Walter
- 1.2. Grado Académico: Doctor en Ciencias Contables y Financieras
- 1.3. Profesión: Contador Público
- 1.4. Institución donde labora: Escuela de Posgrado Newman
- 1.5. Cargo que desempeña: Prorector
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario para Gestión del Talento Humano
- 1.7. Autor del instrumento: Reategui (2020), aplicado por Carlos Eduardo Carrión Sánchez
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Administración y Dirección de Empresas

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE: SI DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 12 de mayo del 2026



Dr. Giomar W. Moscoso Zegarra

DNI 40232506

Tacna, 12 de mayo del 2026

Señor

Sam Michael Espinoza Vidaurre

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Gestión del Talento Humano, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



Bach. Carlos Eduardo Carrión Sánchez
DNI: 71194930

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Espinoza Vidaurre Sam Michael
- 1.2. Grado Académico: Doctor
- 1.3. Profesión: Administrador
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario para Gestión del Talento Humano
- 1.7. Autor del instrumento: Reategui (2020), aplicado por Carlos Eduardo Carrión Sánchez
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Administración y Dirección de Empresas

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malos	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL		24				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 24
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 12 de mayo del 2026



Firma

Tacna, 19 de mayo de 2026

Señor.
Yván Díaz Zelada

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Gestión del Talento Humano, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



Bach. Carlos Eduardo Carrión Sánchez
DNI: 71194930

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Yván Díaz Zelada
- 1.2. Grado Académico: Doctor
- 1.3. Profesión: Ingeniero
- 1.4. Institución donde labora: Escuela de Posgrado Newman
- 1.5. Cargo que desempeña: Académico
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario para Gestión del Talento Humano
- 1.7. Autor del instrumento: Reategui (2020), aplicado por Carlos Eduardo Carrión Sánchez
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Administración y Dirección de Empresas

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del Instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE ☒ DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: Sin observaciones

Tacna, 19 de mayo del 2026



Yvan Díaz Zelada

Anexo 5. Confiabilidad de instrumentos

Cuestionario Gestión del talento humano

Fiabilidad			
Escala: ALL VARIABLES			
Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	49	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	49	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			
Estadísticas de fiabilidad			
		Alfa de Cronbach	N de elementos
		,944	20

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
GTH1	69,16	190,056	,500	,548	,944
GTH2	68,94	189,600	,506	,667	,944
GTH3	68,88	185,485	,638	,729	,942
GTH4	68,80	186,166	,598	,774	,943
GTH5	68,86	183,500	,659	,679	,942
GTH6	68,90	181,177	,710	,757	,941
GTH7	68,80	187,791	,605	,658	,943
GTH8	69,02	182,229	,779	,827	,940
GTH9	68,96	182,373	,760	,779	,940
GTH10	68,55	191,503	,467	,690	,945
GTH11	68,65	188,023	,632	,630	,942
GTH12	69,02	186,062	,680	,685	,941
GTH13	68,65	186,940	,677	,611	,942
GTH14	68,92	183,868	,758	,775	,940
GTH15	69,29	183,958	,661	,814	,942
GTH16	68,65	186,648	,689	,759	,941
GTH17	69,00	183,708	,740	,763	,940
GTH18	69,12	185,735	,634	,698	,942
GTH19	69,16	178,723	,790	,872	,939
GTH20	69,14	183,792	,692	,817	,941

Cuestionario Desempeño laboral

Fiabilidad			
Escala: ALL VARIABLES			
Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	49	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	49	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			
Estadísticas de fiabilidad			
		Alfa de Cronbach	N de elementos
		,782	18

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
DL1	61,61	67,409	,182	,629	,782
DL2	61,92	65,577	,333	,718	,774
DL3	61,98	64,479	,331	,613	,773
DL4	61,61	66,701	,253	,651	,778
DL5	61,67	66,016	,289	,612	,776
DL6	62,02	64,437	,385	,548	,771
DL7	61,76	64,689	,365	,598	,772
DL8	61,69	63,884	,491	,709	,766
DL9	61,71	64,333	,401	,645	,770
DL10	61,98	63,479	,402	,659	,769
DL11	62,04	62,165	,489	,719	,763
DL12	61,94	61,892	,551	,699	,760
DL13	62,06	61,684	,477	,626	,763
DL14	63,33	63,891	,212	,535	,787
DL15	63,98	60,645	,385	,885	,771
DL16	63,76	61,064	,369	,869	,772
DL17	63,33	59,224	,445	,722	,765
DL18	63,61	60,826	,322	,836	,778

Anexo 6. Base de datos en SPSS

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda						
	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores
1	GTH1	N Numérico	8	0	GTH1	N Ninguna
2	GTH2	N Numérico	8	0	GTH2	N Ninguna
3	GTH3	N Numérico	8	0	GTH3	N Ninguna
4	GTH4	N Numérico	8	0	GTH4	N Ninguna
5	GTH5	N Numérico	8	0	GTH5	N Ninguna
6	GTH6	N Numérico	8	0	GTH6	N Ninguna
7	GTH7	N Numérico	8	0	GTH7	N Ninguna
8	GTH8	N Numérico	8	0	GTH8	N Ninguna
9	GTH9	N Numérico	8	0	GTH9	N Ninguna
10	GTH10	N Numérico	8	0	GTH10	N Ninguna
11	GTH11	N Numérico	8	0	GTH11	N Ninguna
12	GTH12	N Numérico	8	0	GTH12	N Ninguna
13	GTH13	N Numérico	8	0	GTH13	N Ninguna
14	GTH14	N Numérico	8	0	GTH14	N Ninguna
15	GTH15	N Numérico	8	0	GTH15	N Ninguna
16	GTH16	N Numérico	8	0	GTH16	N Ninguna
17	GTH17	N Numérico	8	0	GTH17	N Ninguna
18	GTH18	N Numérico	8	0	GTH18	N Ninguna
19	GTH19	N Numérico	8	0	GTH19	N Ninguna
20	GTH20	N Numérico	8	0	GTH20	N Ninguna
21	SP	N Numérico	8	0	Selección de personal	N Ninguna
22	C	N Numérico	8	0	Capacitación	N Ninguna
23	ET	N Numérico	8	0	Evaluación del trabajo	N Ninguna
24	RT	N Numérico	8	0	Retribuciones del trabajo	N Ninguna
25	GTH	N Numérico	8	0	Gestión del talento humano	N Ninguna
26	DL1	N Numérico	8	0	DL1	N Ninguna
27	DL2	N Numérico	8	0	DL2	N Ninguna
28	DL3	N Numérico	8	0	DL3	N Ninguna
29	DL4	N Numérico	8	0	DL4	N Ninguna
30	DL5	N Numérico	8	0	DL5	N Ninguna
31	DL6	N Numérico	8	0	DL6	N Ninguna
32	DL7	N Numérico	8	0	DL7	N Ninguna
33	DL8	N Numérico	8	0	DL8	N Ninguna
34	DL9	N Numérico	8	0	DL9	N Ninguna
35	DL10	N Numérico	8	0	DL10	N Ninguna
36	DL11	N Numérico	8	0	DL11	N Ninguna
37	DL12	N Numérico	8	0	DL12	N Ninguna
38	DL13	N Numérico	8	0	DL13	N Ninguna
39	DL14	N Numérico	8	0	DL14	N Ninguna
40	DL15	N Numérico	8	0	DL15	N Ninguna
41	DL16	N Numérico	8	0	DL16	N Ninguna
42	DL17	N Numérico	8	0	DL17	N Ninguna
43	DL18	N Numérico	8	0	DL18	N Ninguna

44	DT	Numérico	8	0	Desempeño de tareas	Ninguna
45	DC	Numérico	8	0	Desempeño en el contexto	Ninguna
46	Dcont	Numérico	8	0	Desempeño contraproducente	Ninguna
47	DL	Numérico	8	0	Desempeño laboral	Ninguna
48	SP_COD	Numérico	8	0	Selección de personal	{1, Bajo}...
49	C_COD	Numérico	8	0	Capacitación	{1, Bajo}...
50	ET_COD	Numérico	8	0	Evaluación del trabajo	{1, Bajo}...
51	RT_COD	Numérico	8	0	Retribuciones del trabajo	{1, Bajo}...
52	GTH_COD	Numérico	8	0	Gestión del talento humano	{1, Bajo}...
53	DT_COD	Numérico	8	0	Desempeño de tareas	{1, Bajo}...
54	DC_COD	Numérico	8	0	Desempeño en el contexto	{1, Bajo}...
55	DCont_COD	Numérico	8	0	Desempeño contraproducente	{1, Bajo}...
56	DL_COD	Numérico	8	0	Desempeño laboral	{1, Bajo}...
57						
58						

Anexo 7. Prueba de normalidad

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	,063	49	,200 [*]	,980	49	,564
Selección de personal	,090	49	,200 [*]	,963	49	,122
Capacitación	,170	49	,115	,945	49	,227
Evaluación del trabajo	,132	49	,320	,955	49	,581
Retribuciones del trabajo	,075	49	,200 [*]	,975	49	,377
Desempeño laboral	,074	49	,200 [*]	,980	49	,555

Anexo 8. Base de datos en Excel para Gestión del talento humano

No .	GTH 1	GTH 2	GTH 3	GTH 4	GTH 5	GTH 6	GTH 7	GTH 8	GTH 9	GTH1 0	GTH1 1	GTH1 2	GTH1 3	GTH1 4	GTH1 5	GTH1 6	GTH1 7	GTH1 8	GTH1 9	GTH2 0	S P	C	E T	R T	GT H
1	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	27	20	15	30	92
2	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	28	16	12	27	83
3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	16	12	10	18	56
4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	3	18	11	9	19	57
5	5	5	5	2	3	1	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	21	13	11	23	68
6	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	3	5	3	4	4	4	22	16	14	27	79
7	5	5	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	23	14	10	23	70
8	1	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	3	1	2	1	3	1	3	3	12	10	9	14	45
9	5	5	5	5	3	5	5	4	4	3	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	28	16	13	29	86
10	3	3	3	3	4	1	3	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	2	3	17	13	8	20	58
11	3	1	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	1	2	12	11	7	16	46
12	2	3	3	2	4	3	4	3	2	2	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	17	11	8	24	60
13	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	16	13	10	24	63
14	3	3	5	3	5	3	3	4	3	2	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3	22	12	11	25	70
15	3	3	1	1	1	1	3	1	1	3	3	2	3	1	1	3	1	1	1	1	10	8	8	9	35
16	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	19	13	10	26	68
17	3	3	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	2	2	22	17	12	22	73
18	3	4	3	5	4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	2	2	23	15	13	22	73
19	1	1	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	5	3	3	1	1	15	17	12	20	64
20	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	25	17	13	28	83
21	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	29	20	15	35	99

22	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	26	$\frac{2}{0}$	13	33	92
23	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	29	$\frac{2}{0}$	15	34	98	
24	2	3	4	5	4	3	4	3	4	5	3	5	3	2	1	5	1	1	1	21	$\frac{1}{6}$	11	12	60	
25	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	26	$\frac{1}{9}$	14	33	92	
26	3	4	4	4	5	4	3	2	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	24	$\frac{1}{1}$	9	24	68	
27	5	4	4	3	1	3	1	3	3	5	3	5	3	3	3	4	4	4	4	20	$\frac{1}{2}$	11	26	69	
28	3	3	2	2	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	17	$\frac{1}{8}$	15	35	85	
29	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	26	$\frac{1}{9}$	14	30	89	
30	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	1	3	3	5	3	24	$\frac{1}{7}$	9	21	71	
31	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	2	5	3	3	3	28	$\frac{1}{8}$	12	23	81	
32	3	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	20	$\frac{1}{5}$	12	28	75	
33	3	4	2	4	3	3	3	2	2	5	5	2	3	3	2	2	3	2	3	19	$\frac{1}{2}$	10	17	58	
34	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	28	$\frac{2}{0}$	15	34	97	
35	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	25	$\frac{1}{7}$	13	26	81	
36	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	21	$\frac{1}{3}$	7	21	62	
37	4	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	28	$\frac{1}{7}$	15	34	94	
38	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	24	$\frac{1}{3}$	11	26	74	
39	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	28	$\frac{1}{3}$	12	29	82	
40	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	22	$\frac{1}{6}$	10	24	72	
41	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	4	3	3	4	25	$\frac{2}{0}$	13	25	83	
42	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	20	$\frac{1}{3}$	9	21	63	
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	24	$\frac{1}{6}$	11	28	79	
44	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	22	$\frac{1}{2}$	10	23	67	

45	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	16	$\frac{1}{2}$	10	22	60
46	3	3	3	3	5	5	5	5	5	2	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	22	$\frac{1}{7}$	12	29	80
47	3	3	3	3	4	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	18	$\frac{1}{0}$	10	23	61
48	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	23	$\frac{1}{2}$	10	20	65
49	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	19	$\frac{1}{6}$	12	22	69

Anexo 9. Base de datos en Excel para Desempeño laboral

No.	DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DL6	DL7	DL8	DL9	DL10	DL11	DL12	DL13	DL14	DL15	DL16	DL17	DL18	DT	DC	Dcont	DL
1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	2	3	5	4	22	38	15	75
2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	2	1	25	39	7	71
3	2	2	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	13	30	11	54
4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	1	1	1	1	22	26	6	54
5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	23	30	11	64
6	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	1	3	2	1	22	37	9	68
7	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	1	1	1	2	1	24	35	6	65
8	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	20	25	5	50
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	1	5	1	25	39	9	73
10	5	3	5	4	2	2	5	4	4	2	3	4	2	4	1	3	1	1	19	26	10	55
11	4	3	2	4	4	4	5	4	4	3	4	3	2	2	1	1	1	1	17	29	6	52
12	5	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	1	1	2	1	19	30	7	56
13	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	1	1	1	2	1	24	32	6	62
14	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	20	26	19	65
15	5	4	3	5	5	4	2	3	5	2	2	2	2	1	1	1	2	1	22	22	6	50
16	3	3	2	5	3	2	5	5	3	3	2	5	3	5	3	3	5	4	16	28	20	64
17	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	2	1	1	2	2	23	36	8	67
18	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	19	30	18	67
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	3	3	20	32	11	63
20	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	2	2	4	3	4	23	34	15	72
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	25	37	25	87
22	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	21	35	19	75
23	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	22	38	25	85
24	5	5	1	3	5	3	5	3	2	5	3	2	2	2	3	3	2	2	19	25	12	56

25	4	4	4	3	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	4	4	18	36	22	76
26	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	1	1	1	1	1	24	35	5	64
27	2	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	5	1	1	1	5	5	22	30	13	65
28	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	1	2	4	1	23	38	12	73
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	2	1	25	40	8	73
30	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	1	1	22	38	6	66
31	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	1	1	3	1	23	37	10	70
32	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	1	1	1	1	25	35	8	68
33	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	2	1	1	2	1	19	29	7	55
34	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	24	35	21	80
35	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1	1	23	40	7	70
36	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	17	28	16	61
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	3	25	40	13	78
38	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	1	1	1	1	1	25	38	5	68
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	20	32	18	70
40	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	19	30	17	66
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20	32	20	72
42	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	2	2	2	2	2	20	32	10	62
43	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	2	23	40	6	69
44	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	20	26	17	63
45	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	16	25	16	57
46	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	20	31	18	69
47	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	2	5	5	2	1	2	2	1	22	31	8	61
48	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	1	1	1	1	1	22	36	5	63
49	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	2	3	2	4	17	34	14	65

