

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES TACNA 2026”**

TESIS

Presentada por:

Bach. Javier Andy Ccalle Lipa

ORCID: 0009-0006-7807-3236

Asesor:

Dra. Amelia Cristina Mamani Huanca

ORCID: 0000-0003-2936-912X

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA – PERU

2026

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **Javier Andy Ccalle Lipa**, en calidad de: Egresado de la Escuela Profesional de **Ingeniería Comercial** de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI N° **73205354** Soy autor de la tesis titulada: ***GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES TACNA 2026***, teniendo como asesor a la ***Dra. Amelia Cristina Mamani Huanca***.

DECLARO BAJO JURAMENTO:

- Ser el único autor del texto entregado para obtener el **Título profesional de Ingeniero Comercial**, y que tal texto no ha sido plagiado, ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual, como tal no atento contra derecho de terceros.
- Declaro, que la tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 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 (a) 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 trabajo de investigación.

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, 19 de Junio del 2026



Bach. Javier Andy Ccalle Lipa
DNI: 73205354

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi madre Yolanda y a mi madrina Lourdes Dapino que en paz descanse, por haber confiado en mí y en mis capacidades, apoyándome en mi etapa académica y en mi etapa profesional y laboral.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia y amigos por compartir gratos momentos conmigo hasta poder llegar a esta meta trazada durante varios años.

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue Determinar la influencia de la gestión del talento humano en desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026. Metodología Básica, Descriptiva - correlacional, No experimental. Los instrumentos utilizados fueron cuestionario de Gestión del talento humano (modelo de Chiavenato) cuestionario de Desempeño laboral (escalas gráficas) a una muestra censal de 68 trabajadores. Los resultados evidenciaron que: La gestión del talento humano influyó de manera significativa en desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026. Correlación/influencia positiva débil, apuntando a una tendencia de correlación directa y positiva. La dimensión incorporación influyó de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026. Correlación/influencia positiva débil, apuntando a una tendencia de correlación directa y positiva. La dimensión incentivos y aplicación no influyó de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026. Correlación/influencia negativa débil, apuntando a una tendencia de correlación indirecta o negativa. La dimensión mantenimiento de personal no influyó de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026. Correlación/influencia negativa débil, apuntando a una tendencia de correlación indirecta o negativa. La dimensión capacitación y desarrollo influyó de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026. Correlación/influencia positiva débil, ya que presentó valores entre 0.01 a +0.10, apuntando a una tendencia de correlación directa o positiva. La dimensión evaluación influyó de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026. Correlación/influencia positiva débil, apuntando a una tendencia de correlación directa o positiva.

Palabras clave: desempeño laboral, gestión del talento humano

ABSTRACT

The general objective of the research was to determine the influence of human talent management on the work performance of DRTyC public servants, Tacna 2026. Basic Methodology, Descriptive - correlative, Nonexperimental. The instruments used were the Human Talent Management questionnaire (Chiavenato model) Work Performance questionnaire (graphical scales) to a census sample of 68 workers. The results show that: Human talent management has a significant influence on the work performance of public servants of the DRTyC, Tacna 2026. Weak positive correlation/influence, pointing to a direct and positive correlation trend. The incorporation dimension significantly influences the work performance of public servants of the DRTyC, Tacna 2026. Weak positive correlation/influence, pointing to a direct and positive correlation trend. The incentive and application dimension does not significantly influence the work performance of public servants of the DRTyC, Tacna 2026. Weak negative correlation/influence, pointing to a trend of indirect or negative correlation. The personnel maintenance dimension does not significantly influence the work performance of public servants of the DRTyC, Tacna 2026. Weak negative correlation/influence, pointing to an indirect or negative correlation trend. The training and development dimension significantly influences the work performance of public servants of the DRTyC, Tacna 2026. Weak positive correlation/influence, since it presented values between 0.01 and +0.10, pointing to a direct or positive correlation trend. The evaluation dimension significantly influences the work performance of public servants of the DRTyC, Tacna 2026. Weak positive correlation/influence, pointing to a direct or positive correlation trend.

Keywords: Work performance, Human talent management

ÍNDICE

DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD.....	ii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2.1. <i>Problema general</i>	18
1.2.2. <i>Problemas específicos</i>	19
1.3. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.3.1. <i>Justificación</i>	19
1.3.2. <i>Importancia</i>	20
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	20
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	20
1.5. HIPÓTESIS.....	21
1.5.1. <i>Hipótesis general</i>	21
1.5.2. <i>Hipótesis específicas</i>	21
1.6. VARIABLES	21
1.6.1. <i>Identificación de la variable 1</i>	21
1.6.2. <i>Identificación de la variable 2</i>	22
1.6.3. <i>Alcances</i>	23
CAPÍTULO II.....	25

MARCO TEÓRICO.....	25
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	25
2.2. BASES TEÓRICO - CIENTÍFICAS	29
2.2.1. <i>Bases teóricas de la variable 1</i>	29
2.2.2. Bases teóricas de la variable 2	37
2.3. Definición de conceptos básicos	42
CAPÍTULO III.....	44
METODOLOGÍA	44
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
3.3.1. <i>Población</i>	44
3.3.2. <i>Muestra</i>	45
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45
3.4.1. <i>Técnicas</i>	45
3.4.2. <i>Instrumentos</i>	45
3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	46
3.6. ASPECTOS ÉTICOS	47
CAPÍTULO IV.....	48
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	48
4.1. RESULTADOS	48
4.1.1. <i>Análisis descriptivo variable desempeño laboral</i>	48
4.1.2. <i>Análisis descriptivo variable gestión del talento humano</i>	58
4.2. ANÁLISIS INFERENCIAL	66
4.2.1. <i>Prueba de normalidad</i>	66
4.2.1. <i>Contrastación de hipótesis</i>	67
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	74
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS.....	80
Anexo 1. Matriz de consistencia	85

Anexo 2. Operacionalización de variables.....	86
Anexo 3. Instrumentos de investigación	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definición operacional de la variable 1	22
Tabla 2 Definición operacional de la variable 2	23
Tabla 3 Población.....	45
Tabla 4 Análisis de la dimensión Producción (calidad del trabajo realizado)	48
Tabla 5 Análisis de la dimensión Calidad (esmero en el trabajo).....	49
Tabla 6 Análisis de la dimensión Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	51
Tabla 7 Análisis de la dimensión Cooperación (relaciones interpersonales).....	52
Tabla 8 Análisis de la dimensión Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas).....	54
Tabla 9 Análisis de la dimensión Creatividad (capacidad de innovar).....	55
Tabla 10 Análisis de la dimensión Realización (capacidad de hacer)	57
Tabla 11 Análisis de la dimensión Incorporación.....	58
Tabla 12 Análisis de la dimensión Incentivos y Aplicación	60
Tabla 13 Análisis de la dimensión Mantenimiento de Personal	61
Tabla 14 Análisis de la dimensión Capacitación y Desarrollo	63
Tabla 15 Análisis de la dimensión Evaluación	64
Tabla 16 Pruebas de normalidad variable adicción a las redes sociales y Procrastinación académica	66
Tabla 17 Prueba Rho de Spearman- hipótesis general.....	68
Tabla 18 Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 1.....	69
Tabla 19 Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 2.....	70
Tabla 20 Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 3.....	71
Tabla 21 Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 4.....	72
Tabla 22 Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 5.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de administración de RR.HH. de Chiavenato	31
Figura 2 Análisis de la dimensión Producción (calidad del trabajo realizado)....	48
Figura 3 Análisis de la dimensión Calidad (esmero en el trabajo)	50
Figura 4 Análisis de la dimensión Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	51
Figura 5 Análisis de la dimensión Cooperación (relaciones interpersonales)	53
Figura 6 Análisis de la dimensión Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas).....	54
Figura 7 Análisis de la dimensión Creatividad (capacidad de innovar).....	56
Figura 8 Análisis de la dimensión Realización (capacidad de hacer)	57
Figura 9 Análisis de la dimensión Incorporación	59
Figura 10 Análisis de la dimensión Incentivos y Aplicación.....	60
Figura 11 Análisis de la dimensión Mantenimiento de Personal.....	62
Figura 12 Análisis de la dimensión Capacitación y Desarrollo	63
Figura 13 Análisis de la dimensión Evaluación.....	65

INTRODUCCIÓN

En este tercer milenio, las organizaciones deben diferenciarse proporcionando servicios de alta calidad y especializándose en gestión de recursos humanos y desempeño laboral para satisfacer las expectativas de los clientes. Paralelamente, se han articulado las perspectivas de nuevas generaciones de profesionales que cuestionan paradigmas pasados, guiando a las organizaciones hacia un modelo innovador y visionario de su actividad económica.

De esta manera, los siguientes cuatro capítulos comprendieron el informe final:

Como Capítulo I se tiene el planteamiento del problema donde se incluyó la identificación y determinación del problema, la formulación, objetivos, justificación, importancia y alcances de la investigación.

En el Capítulo II se presenta el marco teórico, donde se determinaron los Antecedentes del estudio, los cuales ayudaron en la discusión de resultados, las bases teórico - científicas, determinación de términos básicos, sistema de hipótesis y sistema de variables

En el Capítulo III se planteó la metodología donde se determinó el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de procesamiento de datos y aspectos éticos

En el Capítulo IV se mostraron la los resultados y discusión que incluyó análisis descriptivo, inferencial, contrastación de hipótesis y discusión.

Finalmente se plantearon conclusiones y recomendaciones; concluyendo con bibliografía y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

En el contexto actual, las organizaciones deben destacar mediante la oferta de servicios de alta calidad, enfocándose en una gestión avanzada de recursos humanos (RR.HH.) y en fortalecer su competitividad para responder a las demandas de sus clientes. Al mismo tiempo, nuevas generaciones de profesionales han cuestionado los antiguos paradigmas, impulsando a las organizaciones hacia un modelo económico más innovador y de visión a futuro (Chiavenato I. , 2021).

Este proceso no solo se observa en grandes corporaciones en transformación, sino también en pequeñas y medianas empresas que encuentran nuevas oportunidades en un mercado global. Las organizaciones están revisando tanto su entorno como sus propias estructuras y han identificado que sus actuales modelos no serán viables en el futuro. Este contexto cambiante ha dado lugar a diferentes enfoques de gestión de RR. HH., pero la dependencia entre estos modelos ha limitado su efectividad; el éxito requiere una vinculación estrecha con el desarrollo competitivo de la organización (Chiavenato I. , 2021).

Independientemente del sector o tamaño, las personas son el eje central de la organización, ya que son quienes se adaptan activamente a cambios rápidos y continuos. El mercado exige mayor adaptación, con un incremento en los niveles de rendimiento y productividad. Esto implica añadir valor a la organización mediante un talento humano gestionado bajo políticas estratégicas y competencias clave. El reto principal radica en la competitividad de un mercado globalizado, que requiere mejoras organizacionales y una gestión de talento más enfocada, la creación de valor añadido, el desarrollo de capital intelectual y una gestión de competencias integrada. Independientemente del sector o tamaño, las personas son el eje central de la organización, ya que son quienes se adaptan activamente a cambios rápidos y continuos. El mercado exige mayor adaptación, con un

incremento en los niveles de rendimiento y productividad. Esto implica añadir valor a la organización mediante un talento humano gestionado bajo políticas estratégicas y competencias clave. El reto principal radica en la competitividad de un mercado globalizado, que requiere mejoras organizacionales y una gestión de talento más enfocada, la creación de valor añadido, el desarrollo de capital intelectual y una gestión de competencias integrada.

Hellriegel, Jackson, & Slocum (2019) destacan en su obra “Administración basada en competencias (11.ª Edición)”, que la gestión del talento humano es esencial en cualquier organización, sin importar su nivel o sector. En este sentido, las personas representan el pilar de la organización y son quienes se adaptan a los constantes y acelerados cambios del entorno. El mercado exige una respuesta acorde a estos cambios, incrementando la necesidad de altos niveles de rendimiento y productividad. Esto implica que la organización genere mayor valor a través de su capital humano, gestionado por la dirección con base en competencias y políticas estratégicas. El desafío radica en enfrentar un mercado cada vez más competitivo y globalizado, lo que requiere fortalecer la estructura organizacional, incrementar el valor agregado, fomentar el desarrollo del capital intelectual y promover una gestión de competencias efectiva.

Uno de los problemas clave en la gestión del talento humano fue que las empresas suelen omitir la necesidad de definir perfiles específicos para cada puesto, lo cual obstaculiza el desarrollo del talento. Esto incluyó la falta de enfoques para el aprendizaje de nuevas habilidades, la creación de perfiles laborales que no maximizan la productividad y la identificación de debilidades que frenan las mejoras necesarias para lograr un desempeño competitivo óptimo.

Con la competencia y el rendimiento de los trabajadores en el centro de este desafío global, las empresas debieron crear condiciones laborales óptimas, ofrecer un ambiente positivo, tener líderes que escuchen, establecer horarios flexibles y permitir la libre expresión de ideas. Los roles únicos y enriquecidos son cada vez más atractivos, destacando la importancia de retener al talento en lugar de reducirlo.

Cuando la gestión de RR. HH. no se realiza de forma adecuada, la productividad de la empresa se ve directamente afectada. Muchos empresarios no consideran que una estrategia de RR. HH. débil pueda limitar significativamente el logro de los objetivos organizacionales.

La responsabilidad de una organización debe ir más allá de la imagen que proyecta al exterior y debe incluir prácticas efectivas para con sus empleados, buscando su compromiso en todos los niveles. Es esencial que los empleados sean reconocidos como el recurso más valioso de la empresa. Por ello, para gestionar eficazmente el talento humano, resulta crucial crear y preservar un entorno de trabajo adecuado. La gestión del talento se enfoca en las personas, no solo para garantizar condiciones laborales apropiadas, sino también para construir consensos orientados a alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2020)

Muchas organizaciones están avanzando hacia estrategias centradas en el personal. En el Perú, esto es particularmente visible en el sector público, donde aún prevalece una fuerte burocracia que dificulta un clima laboral positivo, debido a la falta de un sistema meritocrático adecuado. Según el último informe de INEI, el 87,3 % de los trabajadores carece de seguridad social o labora en sectores no registrados, lo cual revela problemas serios en la gestión de RR. HH. a nivel empresarial. Esta situación se debe, principalmente, a la informalidad generalizada en el país (Cortés, 2023)

En experiencias laborales en empresas de Tacna, se observó una situación similar en el área de RR.HH. Un ejemplo es el trabajo realizado en la DRTyC Tacna, donde la falta de capacitación, las deficiencias en la evaluación del desempeño y en los incentivos representaron desafíos significativos para la gestión de personal, afectando directamente el rendimiento de los empleados. Entre estos problemas se incluyeron la ausencia de un proceso adecuado para el diseño y ajuste del Manual de Funciones Organizacionales (MOF), del Reglamento de Funciones Organizacionales (ROF) y del Cuadro de Capacidades de Personal (CAP). Además, la falta de procedimientos específicos para la selección y evaluación del talento humano limitó la mejora en el desempeño laboral.

La DRTyC enfrentó una situación común a muchas organizaciones, en particular en aspectos que requirieron la atención y evaluación de la gerencia. Esto incluyó problemas en los trámites de licencias de conducir, los cuales solieron presentar retrasos y una atención al usuario insuficiente, generando malestar y quejas, lo cual impactó negativamente en la imagen y objetivos de la institución.

Además, la DRTyC debió lidiar con una alta rotación de personal y un desgaste en sus políticas internas, consecuencia de una gestión inadecuada del talento humano, lo que incrementó la inestabilidad en su fuerza laboral.

La DRTyC de Tacna enfrentó desafíos significativos en la gestión del talento humano, lo que impactó negativamente en la calidad del servicio y en la percepción ciudadana de la institución. Diversos indicadores reflejaron una problemática estructural que requirió una intervención estratégica para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del personal.

Uno de los principales problemas identificados fue la alta rotación de personal, con un índice del 18% anual en los últimos tres años, según reportes internos de la DRTyC. Esta situación generó inestabilidad en los procesos administrativos y en la atención a los ciudadanos, afectando la continuidad operativa. Además, se ha documentado una baja participación en programas de formación y capacitación, con solo un 35% de los trabajadores asistiendo a cursos de actualización en los últimos dos años. Esto repercutió en la calidad del servicio y en la capacidad del personal para adaptarse a nuevas normativas y procedimientos.

En cuanto a la satisfacción laboral, una encuesta interna aplicada en 2023 a los trabajadores de la DRTyC reveló que el 62% de los empleados consideraron que las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la entidad fueron insuficientes, mientras que un 48% manifestó insatisfacción con el ambiente laboral y las condiciones de trabajo. Esta percepción generó una disminución en la motivación del personal, reflejada en un aumento en los tiempos de espera de trámites y un incremento del 22% en las quejas de usuarios durante el último año, según los registros de la oficina de atención al ciudadano.

Otro factor crítico fue la deficiencia en la asignación de funciones y roles, lo que generó una sobrecarga laboral en determinados departamentos, mientras que en otros se presentaron períodos de inactividad. Esta falta de planificación llevó a que, en promedio, los trámites de licencias de conducir tarden un 30% más de lo establecido en los plazos oficiales, afectando la eficiencia del servicio.

Conjuntamente, informes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y estudios previos en el sector público de Tacna han identificado problemas estructurales en la gestión del talento humano, destacando la falta de incentivos laborales y la inadecuada planificación de recursos humanos como factores determinantes en el bajo desempeño institucional. La DRTyC no es ajena a estas problemáticas, por lo que es imprescindible desarrollar estrategias de mejora enfocadas en optimizar la gestión del talento humano y fortalecer la capacidad operativa de la entidad.

Si esta situación persiste, se dificultará el cumplimiento de los compromisos asumidos con los usuarios. Para contrarrestar estos efectos, es fundamental mejorar la gestión del talento humano, promoviendo un mayor sentido de pertenencia en los colaboradores, incentivando su involucramiento y compromiso con la institución.

Con este contexto en mente, surge el enfoque de esta investigación, que busca analizar hasta qué punto la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral y cómo este, a su vez, impacta en el logro de los objetivos de la organización.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la influencia de la gestión del talento humano en desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la influencia de la dimensión incorporación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026?
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión incentivos y aplicación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026?
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión mantenimiento de personal en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026?
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión capacitación y desarrollo en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026?
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión evaluación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026?

1.3. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Justificación

A nivel metodológico este proyecto plantó un enfoque novedoso para generar conocimiento que sea válido y confiable, proponiendo el uso de nuevas técnicas y métodos, apoyados en recursos suficientes para asegurar que se alcancen los objetivos planteados.

Desde una perspectiva práctica, la investigación facilitó la identificación de las problemáticas del tema en estudio, permitiendo que los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas sean útiles para la gerencia en la toma de decisiones sobre la gestión del talento humano. Además, los hallazgos servirán de guía para evaluar la eficacia de un modelo de gestión en relación con la ventaja competitiva deseada para la empresa, ayudando a visualizar de manera más clara el potencial de la organización para un nuevo rumbo o consolidación en el mercado

Este estudio es relevante porque ofrece contribuciones desde varios aspectos, incluyendo el teórico, práctico y metodológico. En el ámbito teórico, la tesis proporcionó nuevos conocimientos en el área de estudio, permitiendo que el modelo utilizado sea útil para evaluar otras organizaciones y sectores. Además, se analizaron estudios recientes, tanto a nivel nacional como internacional, de hasta cinco años de antigüedad, asegurando una justificación teórica sólida y el acceso a información relevante bajo la orientación de un asesor especializado en las variables de estudio.

1.3.2. Importancia

La investigación resulta trascendental pues brinda aportes en la justificación desde diversos aspectos como son el teórico, práctico y metodológico. De esta forma, a nivel *teórico* la tesis colabora proporcionando nuevos conocimientos en el contexto de la investigación, toda vez que el modelo usado, puede ser considerado para evaluar otras empresas y otros sectores, analizando estudios en el ámbito internacional y nacional con una anterioridad no mayor a 5 años, asimismo, presentó justificación teórica clara y el acceso a la información y la orientación de un asesor con conocimientos sobre las variables de estudio.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la gestión del talento humano en desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la influencia de la dimensión incorporación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026
- Determinar la influencia de la dimensión incentivos y aplicación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

- Determinar la influencia de la dimensión mantenimiento de personal en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026
- Determinar influencia de la dimensión capacitación y desarrollo en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026
- Determinar la influencia de la dimensión evaluación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis general

La gestión del talento humano influye de manera significativa en desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

1.5.2. Hipótesis específicas

- La dimensión incorporación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026
- La dimensión incentivos y aplicación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026
- La dimensión mantenimiento de personal influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026
- La dimensión capacitación y desarrollo influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026
- La dimensión evaluación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

1.6. VARIABLES

1.6.1. Identificación de la variable 1

Gestión del Talento Humano (independiente)

A. Dimensiones.

- Incorporación
- Incentivos y aplicación
- Mantenimiento
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación

B. Definición operacional de la variable 1.

Tabla 1

Definición operacional de la variable 1

Definición	Dimensiones	Medición / Escala
Para medir la variable se utilizará el cuestionario Gestión del talento humano (basado en el modelo de Chiavenato) (Chiavenato, 2011)	• Incorporación • Incentivos y aplicación • Mantenimiento • Capacitación y desarrollo • Evaluación	Ordinal / Escala de Likert 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

1.6.2. Identificación de la variable 2

Desempeño laboral (dependiente)

A. Dimensiones.

- Producción
- Calidad

- Conocimiento del trabajo
- Cooperación
- Comprensión de situaciones
- Creatividad
- Realización

B. Definición operacional de la variable 2.

Tabla 2

Definición operacional de la variable 2

Definición	Dimensiones	Medición / Escala
Para medir la variable se utilizará el cuestionario	• Producción • Calidad	Ordinal / Escala de Likert
Desempeño laboral (utilizando escalas gráficas) (Chiavenato, 2011)	• Conocimiento del trabajo • Cooperación • Comprensión de situaciones • Creatividad • Realización	1 = Apenas aceptable 2 = Deficiente 3 = Regular 4 = Bueno 5 = Óptimo

1.6.3. Alcances

El presente estudio de investigación tuvo como alcance Determinar la influencia de la gestión del talento humano en desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC que se encuentra ubicada en la ciudad de Tacna, asimismo de manera detallada se efectuó el análisis de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de sus trabajadores

Departamento : Tacna

Provincia : Tacna

Ciudad : Tacna

- Razón Social : Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Tacna
- Nombre Comercial : DRTyC
- RUC : 20410689813
- Fecha de fundación : 01 / Enero / 1998
- Tipo de sociedad : Instituciones Públicas
- Actividad comercial : Actividad Administrativa Pública en General
- Variable gestión del talento humano (cuestionario a colaboradores involucrados).
 - Variable desempeño laboral (cuestionario a colaboradores involucrados).

De acuerdo a la temática de investigación la población para las variables de estudio estuvo constituida por trabajadores de las diferentes áreas de la entidad. N=68.

A. Limitaciones

No se contó con la disponibilidad inmediata de los trabajadores debido a los horarios y actividades realizadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Saavedra (2021), **Bolivia**, realizó una investigación con el objetivo de explorar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de personal médico en el Hospital Obrero. Con una metodología inductiva, deductiva e histórica, y aplicando técnicas como la observación, análisis documental, entrevistas y encuestas a una muestra de 111 empleados, los hallazgos de su investigación revelaron varios obstáculos en la implementación de la gestión de RR.HH. Entre los factores limitantes destacaron la falta de recursos para incorporar personal que asuma un rol estratégico en RR.HH., lo que resultó en problemas como la falta de personal, ambiente laboral poco favorable, ausencias frecuentes, desmotivación y carencias en comunicación y trabajo en equipo. Además, se identificó que los responsables de RR.HH. no tuvieron claridad sobre su rol, lo cual repercutió negativamente en el rendimiento laboral. El estudio concluyó que existió una relación estadísticamente significativa y positiva entre la gestión de RR.HH. y el desempeño laboral

Jiménez (2020) **España**, realizó una investigación con el objetivo de portar mayor evidencia empírica sobre el impacto organizacional de las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos (GRH) y expandir las posibles líneas futuras de investigación. Para ello, se aplicó un modelo lineal y se utilizaron análisis econométricos en el software STATA, evaluando una muestra de 70 empresas, dividida en 35 con buenas prácticas y 35 con malas prácticas en GRH. Los hallazgos revelaron que las empresas con una gestión destacada de RR.HH. ofrecieron salarios más altos y obtuvieron una mayor rentabilidad, con una diferencia estadísticamente significativa. No obstante, la prueba T de diferencias de medias no permitió validar la misma relación respecto a la productividad y competitividad.

Las empresas con una GRH robusta mostraron una asociación directa y significativa con una mayor rentabilidad y salarios, además de una productividad y competitividad superior.

Santos (2017) Ecuador, realizó una investigación con el objetivo de identificar la influencia de la GRH en el desempeño de los empleados de Almacenes Aguirre en Babahoyo durante 2016. Utilizando una metodología correlacional y entrevistas aplicadas a 21 trabajadores, los resultados indicaron que una gestión adecuada de RR.HH. tuvo un efecto positivo en el rendimiento laboral, mejorando significativamente la satisfacción de los empleados. Esto contribuyó a un ambiente de trabajo favorable, donde el alineamiento de los trabajadores con los objetivos institucionales fue evidente. La gestión eficaz de RR.HH. también impulsó la adquisición de nuevos clientes y el incremento en ingresos, al mejorar las ventas a través de la capacitación y estrategias que optimizaron la productividad laboral.

Delgado (2017) Ecuador, realizó una investigación con el objetivo de la incidencia del recurso humano en la productividad de la planta de la Empresa Pesantez López Miguel Alberto CÍA. LTDA. A través de una metodología de indicadores y encuestas a una muestra de seis personas, los resultados reflejaron una organización cimentada en valores y principios fundacionales, que promueven el compromiso individual y colectivo de sus empleados. La empresa contó con tecnología avanzada que optimizó el uso de materias primas y minimiza residuos en el proceso de producción. Los RR.HH., considerados un activo crucial, contribuyen al diseño y la innovación, proporcionando una ventaja competitiva para la organización. La implementación de indicadores de gestión facilitó el monitoreo de la productividad, permitiendo cálculos automáticos en las tablas de control para evaluar la eficiencia de sus RR.HH.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Álvarez (2021) Lima, realizó una investigación con el objetivo de examinar la relación entre la GRH y la productividad laboral en organizaciones comerciales de Perú. La investigación empleó un enfoque básico o puro, con un diseño

correlacional no experimental, utilizando encuestas aplicadas a una muestra de 15 empresas comerciales. Los resultados confirmaron la hipótesis afirmativa (H1) y rechazaron la hipótesis nula (H0), indicando una relación significativa entre la GRH y la productividad laboral en estas organizaciones. Esto sugirió que el reconocimiento y la motivación del talento humano constituyeron pilares de un proceso gerencial orientado a incrementar el rendimiento laboral y a establecer un proyecto organizacional que favorezca el desempeño.

Alvines & Bendezú (2018) Lima, realizaron una investigación con el objetivo de desarrollar y determinar el impacto de la gestión del talento humano en la productividad en una entidad financiera de San Isidro. Utilizando una metodología explicativa de diseño no experimental, aplicaron encuestas a una muestra de 26 personas. Los resultados mostraron una relación directa y significativa entre la capacitación y el desarrollo de la productividad. El proceso de selección de personal fue clave, con un 34.6% de los encuestados considerando esta fase crucial para identificar al personal más adecuado. La influencia de la gestión del talento humano en la productividad fue directa, con un efecto de relación causa-efecto de nivel medio alto, y un grado de significancia de 0.05.

Centeno (2017) Apurimac, realizó una investigación con el objetivo de determinar cómo la GRH se relaciona con la productividad en la Municipalidad Distrital de Anco Huallo. Con un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo y diseño correlacional no experimental, se aplicó encuestas a una muestra de 30 trabajadores. Los resultados mostraron una GRH de nivel “casi bueno” (50%) y una alta productividad (43%) en los empleados. La relación entre la gestión de RR.HH. y la productividad fue significativa, con un coeficiente de correlación de 0.827. Asimismo, se observó una relación alta entre la gestión de RR.HH. y la motivación (0.794), y entre la gestión de RR.HH. y el clima organizacional (0.776), indicando que ambos factores tuvieron un vínculo fuerte y significativo con la productividad y el ambiente laboral en la municipalidad.

2.1.3. Antecedentes Regionales o locales

Espinoza et al., (2021), Realizaron una investigación en la empresa Ladrillera Maxx de Tacna, con el propósito de explorar la relación entre la GRH y la productividad de sus empleados. Utilizando una metodología descriptiva y correlacional, aplicaron encuestas a una muestra de 92 trabajadores. Los resultados revelaron una correlación significativa entre las seis áreas de la GRH y la productividad del personal. Este estudio subrayó la importancia de que las organizaciones incluyan la GRH en sus estrategias de crecimiento y competitividad, y que trabajen en un sistema integrado de gestión desde su inicio hasta su implementación. Además, identificaron una desconexión entre las estrategias organizacionales y la comprensión de cómo la GRH impacta en los resultados corporativos.

Ticona (2020) **Tacna**, realizó una investigación con el objetivo de determinar la relación entre la GRH y la productividad en la misma empresa, Ladrillera Maxx. Aplicó un diseño experimental, transversal y descriptivo-correlacional, con encuestas a 92 empleados. Los hallazgos sugirieron una relación significativa entre la GRH y la productividad. Se recomendó que la empresa enfoque sus esfuerzos en los procesos de RR.HH. como reclutamiento, asignación, incentivos, desarrollo, retención y supervisión. Esto garantizará niveles de productividad alineados con las metas organizacionales y contribuyó a la sostenibilidad financiera de la empresa.

Machaca (2017) **Tacna**, realizó una investigación con el objetivo de determinar la relación entre la GRH y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza. La investigación fue de tipo básico y relacional, con un diseño no experimental, encuestando a 106 empleados. Los resultados señalaron una GRH regular y un desempeño laboral medio, con una correlación baja, aunque estadísticamente significativa, entre las variables.

2.2. BASES TEÓRICO - CIENTÍFICAS

2.2.1. Bases teóricas de la variable 1

2.2.1.1. Definición Gestión del Talento Humano. Es la habilidad de una persona para combinar o mezclar muchos aspectos, rasgos y cualidades tales como conocimiento, experiencia, creatividad, talento, motivación, intereses profesionales, actitud, habilidades, potencial y salud se conoce como su talento humano. No es un requisito que tengas talento. Para que una persona tenga éxito como recurso humano en una organización, debe poseer factores diferenciadores (la capacidad de hacer algo, el deseo de hacerlo, o el poder de lograrlo), lo que la convierte en un empleado atractivo y competente (Luna, 2018)

Es la habilidad de una persona para combinar o mezclar muchos aspectos, rasgos y cualidades tales como conocimiento, experiencia, creatividad, talento, motivación, intereses profesionales, actitud, habilidades, potencial y salud se conoce como su talento humano. No es un requisito que tengas talento. Para que una persona tenga éxito como recurso humano en una organización, debe poseer factores diferenciadores (la capacidad de hacer algo, el deseo de hacerlo, o el poder de lograrlo), lo que la convierte en un empleado atractivo y competente (Luna, 2018)

La gestión del talento humano es el descubrimiento, involucramiento, atención y retención de talento de alto potencial, lo que permite a cada empleado desarrollar sus habilidades de acuerdo con los objetivos de la organización y El conlleva a que todos en la organización, no solo la organización, realicen los objetivos. En este grupo se incluyen no sólo los emprendimientos y actividades humanas, sino también otros factores que confieren a esta actividad diferentes modalidades, como conocimientos, experiencia, estímulos, interés profesional, talentos, cualidades, destrezas, oportunidades, salud, etc. (Chiavenato I. , 2020)

Es una disciplina que busca alcanzar objetivos organizacionales mediante el esfuerzo sistematizado basado en la estructura. La GRH es el logro de los objetivos de la organización aprovechando el mejor conocimiento de los mejores empleados, ejecutando eficazmente los procesos de gestión, aplicando estrategias consistentes y logrando la satisfacción de los empleados

2.2.1.2. Evolución e Impacto de la Gestión del Talento Humano.

Tradicionalmente, a las personas en las organizaciones se las veía como simples recursos o herramientas que solo debían cumplir órdenes y marcar tarjeta. Sin embargo, en la Ingeniería Comercial moderna, el enfoque cambió por completo. Hoy en día, la gestión del talento humano se entiende como la pieza clave que conecta las capacidades individuales con los objetivos de la institución. No se trata solo de contratar gente, sino de crear un entorno donde el trabajador se desarrolle y rinda al máximo (Chiavenato I. , 2021)

En el sector público, este punto es bien crítico. Las entidades del Estado, como la DRTyC en Tacna, no buscan generar ganancias de dinero, sino dar un buen servicio al ciudadano. Por eso, gestionar el talento no es solo un tema administrativo de llenar papeles, sino que es la estrategia para que los servidores públicos usen bien los recursos del Estado y atiendan rápido los trámites de las personas. Si no hay una buena estructura para motivar o capacitar, el personal se estanca y la atención se vuelve lenta

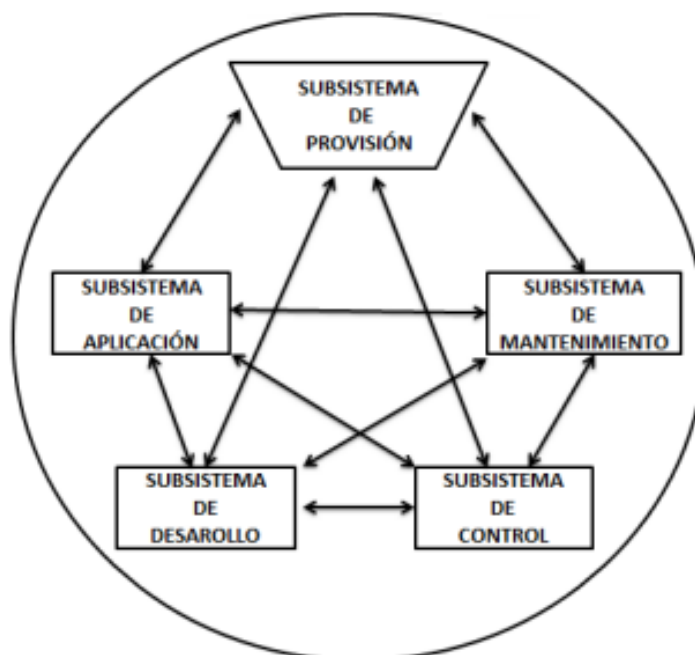
2.2.1.3. Elementos de la Gestión del Talento Humano. Para que la gestión del talento sea operativa en una entidad pública como la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones (DRTyC), se requiere la articulación de elementos fundamentales que actúan como engranajes del sistema. De acuerdo con Chiavenato (2020), estos elementos no funcionan de forma aislada, sino que dependen de la interacción entre la estructura

organizacional y la capacidad de respuesta del individuo ante los estímulos de la entidad.

- a. **El Capital Humano como Socio Estratégico:** A diferencia de la administración de personal tradicional, la gestión moderna identifica al trabajador como un elemento proactivo. En este sentido, Dessler (2021), sostiene que el valor de una organización reside en las capacidades de su gente, lo que implica que en la DRTyC el servidor no solo cumple funciones, sino que aporta inteligencia para la resolución de conflictos ciudadanos.
- b. **La Cultura Organizacional:** Es el elemento determinante que comprende los valores y normas compartidas. Robbins y Judge (2017), señalan que una cultura fuerte alinea los objetivos personales con los institucionales. En la DRTyC Tacna, una cultura de servicio facilita que los procesos de selección tengan éxito, mientras que la rigidez burocrática puede anular la modernización.
- c. **La Estructura Orgánica y Funcional:** Se refiere al soporte donde se asienta el talento, incluyendo el Manual de Perfiles de Puestos (MPP). Sin una estructura clara, el talento se diluye en la desorganización. Al respecto, Alles (2016), enfatiza que la definición precisa de competencias dentro de la estructura es la base para cualquier medición de desempeño posterior.
- d. **La Tecnología de la Información:** Actualmente, la gestión es inseparable de las herramientas digitales. Los sistemas de gestión (como los de SERVIR) permiten que el flujo de información sea real. Mera y otros, (2021), destacan que las tecnologías de información de recursos humanos (TIRH) son críticas para optimizar la toma de decisiones basada en datos verificables.

Figura 1

Modelo de administración de RR.HH. de Chiavenato



Nota: Tomado de (Chiavenato, 2020), La siguiente figura resume el Modelo de administración de RR.HH. de Chiavenato

2.2.1.4. Características de la Gestión del Talento Humano. La gestión del talento en el sector público regional presenta rasgos distintivos que se analizan bajo el enfoque de la modernización del Estado:

- e. **Integralidad y Holismo:** Esta característica implica que la admisión, compensación y desarrollo están interconectados. Chiavenato (2020), argumenta que, si se falla en la capacitación, de nada servirá una buena selección, pues el capital intelectual se vuelve obsoleto. Esta visión sistémica es lo que permite que la DRTyC mantenga estándares de eficiencia.
- f. **Naturaleza Contingencial:** No existe un modelo único de gestión. Según la Teoría de la Contingencia de Lawrence y Lorsch citado en Robbins & Judge (2017), la estructura y gestión de una entidad dependen de su entorno. En Tacna, esto obliga a la DRTyC a adaptar su gestión humana a los cambios presupuestales y a las crecientes demandas de la sociedad civil.

- g. **Ética y Meritocracia:** En el sector público, una característica vital es la transparencia. Arenilla y otros (2024), mencionan que la gestión del talento en el Estado debe regirse por la idoneidad, asegurando que el "servicio al ciudadano" sea el fin supremo y no solo un indicador de productividad aislado
- h. **Enfoque de Competencias:** La gestión ya no se basa solo en títulos, sino en el "saber hacer". Alles (2016), caracteriza este enfoque como la identificación de brechas de capacidades para cerrarlas mediante estrategias dirigidas, optimizando así el rendimiento organizacional.

2.2.1.5. Teorías que Sustentan la Variable. La Gestión del Talento Humano encuentra su respaldo en corrientes económicas y administrativas que otorgan validez científica a la investigación:

- a. **Teoría del Capital Humano:** Becker (1964), postula que los individuos aumentan sus capacidades productivas mediante inversiones en sí mismos (educación y salud). Desde la Ingeniería Comercial, esto significa que cada sol invertido en capacitación para los ingenieros de la DRTyC genera un retorno social en forma de procesos más ágiles y reducción de errores administrativos.
- b. **Teoría de los Recursos y Capacidades (RBV):** Barney (1991), sostiene que la ventaja competitiva reside en recursos internos valiosos, raros e inimitables. Bajo este enfoque, el personal especializado de la Dirección Regional es el activo más difícil de replicar por otras instituciones, constituyendo su verdadera fortaleza institucional.
- c. **Teoría de la Motivación-Higiene:** Herzberg 1959, referenciada en (2019) distingue entre factores higiénicos (sueldo, ambiente) y motivadores (logro, crecimiento). Para que la gestión del talento en la DRTyC sea efectiva, la institución debe asegurar que el servidor no solo

esté satisfecho con su entorno, sino motivado por el propósito de su labor técnica.

- d. **Teoría X y Teoría Y: McGregor (1960)**, plantea dos visiones sobre el trabajador. Si la DRTyC gestiona bajo la Teoría X (control rígido), el talento se limita. Si aplica la Teoría Y (confianza en la capacidad), se potencia el compromiso y, por ende, el desempeño laboral que es objeto de este estudio.
- e. **Modelo de Idalberto Chiavenato (Profundización de los Procesos).**

Idalberto Chiavenato explica que la gestión del talento humano no es una sola actividad, sino un sistema de procesos que están amarrados entre sí. Si uno de estos procesos falla, los demás también se desarmen (Chiavenato I. , 2020)

- **Proceso de Admisión de Personas:** Es el punto de partida. Consiste en cómo se selecciona y se trae al nuevo personal a la institución. Aquí se evalúa si el perfil del postulante realmente calza con lo que la oficina necesita. Si entras a un puesto donde no dominas las funciones, por más ganas que le pongas, tu rendimiento va a ser bajo desde el primer día (Chiavenato I. , 2020)
- **Proceso de Aplicación de Personas:** Esto tiene que ver con el diseño de las actividades y cómo se organiza el trabajo diario. Significa que cada colaborador debe saber exactamente qué le toca hacer, cuáles son sus límites y quién es su jefe directo. (Chiavenato I. , 2020) . Cuando las funciones no están claras, la gente duplica tareas o deja cosas sin hacer, lo que perjudica la eficiencia de la DRTyC.
- **Proceso de Compensación de Personas:** Es la forma en que la entidad premia y motiva el esfuerzo de sus trabajadores. Aquí entra el sueldo, pero también los incentivos y los beneficios que da la ley. En el aparato estatal, donde los sueldos a veces son fijos y rígidos,

la compensación debe buscar otras formas de hacer sentir valorado al trabajador para que no caiga en el desgano (Chiavenato I. , 2020)

- **Proceso de Desarrollo de Personas:** Este bloque es vital y se centra en las capacitaciones y el crecimiento profesional. Las instituciones cambian, entran nuevos sistemas informáticos y las leyes se actualizan; por ende, el personal necesita capacitarse constantemente. Una entidad que no capacita a su gente se queda en el pasado y ofrece un servicio obsoleto (Chiavenato I. , 2020)
- **Proceso de Mantenimiento de Personas:** Se refiere a crear las condiciones ambientales, físicas y psicológicas para que el trabajador esté cómodo y seguro. Hablamos de tener una buena silla, una computadora que no se cuelgue, ventilación, orden y un clima laboral donde no haya conflictos destructivos. Si el ambiente es tenso o peligroso, el empleado va a trabajar estresado y su atención al público va a empeorar (Chiavenato I. , 2020)
- **Proceso de Monitoreo de Personas:** Es el seguimiento y control de los resultados. Consiste en tener sistemas de información donde se pueda revisar si se están cumpliendo las metas de la oficina. No se trata de vigilar o perseguir al trabajador para castigarlo, sino de medir el avance para saber dónde hay problemas y cómo corregirlos a tiempo (Chiavenato I. , 2020)

2.2.1.6. Dimensiones de la gestión del talento humano. Según lo expuesto por Chiavenato (2021), las dimensiones de la gestión del talento humano son las siguientes:

1. **Proceso de Incorporación:** Este proceso actúa como un filtro que selecciona a las personas que poseen las características deseadas para ser admitidas en la organización. Su objetivo principal es identificar a los candidatos más adecuados para los puestos disponibles, asegurando

que se cumplan las competencias necesarias. Este proceso no solo busca mejorar la efectividad de la organización, sino también proteger y potenciar su capital intelectual. La incorporación de un nuevo empleado debe ser un procedimiento formal que contemple las necesidades de la empresa, así como el perfil técnico y profesional del candidato, el cual debe ser evaluado rigurosamente por dos especialistas: un psicólogo y un profesional del área.

2. **Capacitación:** El desarrollo del recurso humano es un aspecto clave dentro de un enfoque continuo, orientado a mejorar las habilidades individuales y, por ende, el progreso de la empresa. La capacitación es uno de los procesos más relevantes en la gestión del talento humano, diseñada para dotar a los empleados de las habilidades y conocimientos necesarios para un desempeño eficaz.
3. **Evaluación - Control:** La evaluación del desempeño es un análisis sistemático del rendimiento de cada individuo, basado en las actividades que realiza, las metas que debe alcanzar, las habilidades que aporta y su potencial de desarrollo. Este proceso permite valorar el valor, la calidad y las capacidades de una persona, así como su contribución al negocio de la organización.
4. **Incentivos y Aplicación:** Los incentivos son contribuciones, ya sean tangibles o intangibles, que se ofrecen a las personas que deciden unirse a la organización y aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales. Esta función debe integrarse a través de un diseño de roles bien estructurados y procesos claros para su medición.
5. **Mantenimiento:** Esta función se refiere a la remuneración por el trabajo realizado y los resultados obtenidos.

2.2.2. Bases teóricas de la variable 2

2.2.2.1. Definición Desempeño laboral. Según Chiavenato (2001) el desempeño laboral se refiere al comportamiento de un empleado en su esfuerzo por alcanzar los objetivos establecidos, constituyendo así una estrategia individual para lograrlos.

Otras perspectivas enfatizan diversas características individuales, tales como capacidades, habilidades, necesidades y atributos que interactúan con la naturaleza del trabajo y la organización, produciendo comportamientos que pueden influir en los resultados. Estos cambios incluyen la imperiosa necesidad de adoptar una perspectiva global, crecer sin incrementar el capital y adaptarse a las amenazas y oportunidades en el entorno económico. (Milkovich & Boudrem, 1994)

2.2.2.2. Elementos del desempeño laboral. Para que las empresas de servicios puedan brindar una atención de calidad a sus clientes, es fundamental considerar los elementos que se correlacionan y afectan directamente la productividad de los empleados. En este estudio, se analizan los siguientes elementos: satisfacción laboral, autoestima, trabajo en equipo y capacitación.

a. Satisfacción laboral. Según Davis (1991) la satisfacción laboral es "el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que el empleado asocia con su trabajo, manifestándose en ciertas actitudes laborales" (pág.203). Este concepto está vinculado tanto a la naturaleza del trabajo como al contexto laboral, que incluye aspectos como el equipo de trabajo, la supervisión y la estructura organizativa. Según estos autores, la satisfacción laboral es un sentimiento de agrado o desagrado que difiere de las creencias, metas e intenciones de comportamiento; estas actitudes permiten a los gerentes prever cómo las tareas influirán en comportamientos futuros.

- b. Autoestima.** Este aspecto es importante, ya que representa un sistema de necesidades individuales, reflejando el deseo de alcanzar una nueva situación en la empresa y la aspiración de ser reconocido por el equipo. La autoestima resulta crucial en empleos que ofrecen a las personas la oportunidad de exhibir sus habilidades. Es relevante destacar que el desempeño de los trabajadores puede mejorar con la interacción directa con los usuarios a los que prestan servicios o cuando forman parte de un equipo que evalúa la calidad de su trabajo. El mismo autor señala que cuando los empleados se agrupan para satisfacer un conjunto de necesidades, se forma una estructura con un sistema estable de interacciones, dando lugar a lo que se conoce como un equipo de trabajo (Davis, 1991)
- c. Trabajo en equipo.** En este contexto se desarrollan ciertos fenómenos y procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad entre sus miembros, el surgimiento de liderazgo y patrones de comunicación, entre otros (Drovet, 1992)
- d. Capacitación para los trabajadores.** Nash (2009) menciona “Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación del modelo” (pág.229)

Estos autores coinciden en que los factores mencionados son variables clave para el éxito de una organización. Al reconocer y gestionar adecuadamente cada uno de estos elementos, se pueden minimizar los riesgos en la calidad del servicio. Estos aspectos serán considerados en la propuesta como impulsores del compromiso organizacional.

2.2.2.3. Elementos del desempeño laboral. El desempeño laboral en la administración pública es un fenómeno resultante de la interacción de diversos componentes internos y externos al servidor. Según Robbins y

Judge (2017), el desempeño no depende únicamente de la voluntad del trabajador, sino de la conjunción de los siguientes elementos:

- f. **Competencias Técnicas y Actitudinales:** Representan el "saber" y el "saber hacer". En la DRTyC, esto incluye desde el manejo de sistemas administrativos hasta la capacidad de resolución de conflictos con los usuarios. Alles (Alles, 2016), sostiene que el desempeño es la manifestación externa de las competencias que posee la persona.
- g. **Claridad de Metas y Objetivos:** Para que un servidor rinda adecuadamente, debe conocer qué se espera de él. Este elemento se vincula con el Plan Operativo Institucional (POI). Si el trabajador no tiene metas claras, su esfuerzo se dispersa, afectando la productividad global de la dirección regional.
- h. **Recursos y Apoyo Organizacional:** Un elemento crítico es la disponibilidad de herramientas. Mera y otros, (2021), enfatizan que el desempeño se ve limitado si la organización no provee la tecnología, los insumos o el respaldo jerárquico necesario para ejecutar las tareas asignadas.
- i. **Sistemas de Evaluación y Retroalimentación:** El desempeño requiere un mecanismo de medición. En el sector público, los sistemas de evaluación de SERVIR actúan como el elemento que permite identificar brechas y corregir desviaciones en el comportamiento laboral del servidor.

2.2.2.4. Características del Desempeño Laboral. El desempeño laboral, especialmente bajo la óptica de la Ingeniería Comercial aplicada al Estado, posee rasgos fundamentales que lo definen como un constructo complejo:

- **Multidimensionalidad:** No se limita a una sola acción. Según Campbell, citado en Chiavenato (2020), el desempeño abarca diversas dimensiones como la eficiencia técnica, la disciplina personal y la

facilitación del trabajo en equipo. En la DRTyC, un ingeniero puede ser excelente en lo técnico pero deficiente en el trato al ciudadano, lo que afecta su evaluación integral.

- **Dinamicidad:** El desempeño no es estático; fluctúa según el tiempo, la motivación y los cambios en el entorno laboral. Esta característica obliga a que la supervisión en la Dirección Regional sea constante y no solo anual, permitiendo ajustes oportunos ante cambios en la normativa de transportes (Chiavenato I. , 2020)
- **Mensurabilidad:** Todo desempeño debe ser susceptible de ser medido a través de indicadores cuantitativos o cualitativos. **Dessler (2021)** señala que lo que no se mide no se puede mejorar, por lo cual el desempeño en la administración pública debe alinearse a estándares de calidad y plazos de respuesta (Chiavenato I. , 2020)
- **Contextualidad:** El rendimiento del servidor está condicionado por el clima organizacional de la institución en Tacna. Un entorno de trabajo saludable potencia las capacidades, mientras que un clima de conflicto tiende a degradar incluso al personal más capacitado (Chiavenato I. , 2020)

2.2.2.5. Teorías que Sustentan la Variable, Para fundamentar científicamente el desempeño laboral, existen teorías que explican el comportamiento humano en las organizaciones:

- **Teoría de las Expectativas (Victor Vroom):** Esta teoría es clave para nuestra carrera. Postula que el nivel de desempeño depende de la creencia del servidor de que su esfuerzo lo llevará a un buen resultado y que ese resultado será recompensado (Ruiz Mitjana, 2019). Si el personal de la DRTyC siente que su esfuerzo no es valorado ni se traduce en beneficios (meritocracia), su desempeño tenderá a ser el mínimo indispensable.

- **Teoría de la Equidad (Stacy Adams):** Los trabajadores comparan su esfuerzo y recompensa con los de sus compañeros. Robbins (2017), explica que, si un servidor público percibe desigualdad (por ejemplo, que otros trabajan menos y ganan igual), ajustará su desempeño a la baja para restaurar la equidad percibida.
- **Teoría del Establecimiento de Metas (Edwin Locke):** Sostiene que los objetivos específicos y desafiantes, cuando son aceptados, conducen a un mejor desempeño que las metas vagas (Ruiz, 2019). En la gestión pública de Tacna, la definición de metas claras por oficina es lo que realmente impulsa la productividad administrativa.
- **Modelo de Desempeño de Blumberg y Pringle:** Estos autores proponen que el desempeño es función de la Capacidad (habilidades), la Oportunidad (recursos) y la Disposición (motivación) (Briones & D'Armas, 2024). Esta teoría permite analizar si los fallos en la DRTyC son por falta de capacitación, falta de presupuesto o falta de motivación.

2.2.2.6. Dimensiones del Desempeño Laboral. En base a los modelos de gestión por resultados, se determinan las siguientes dimensiones para medir la variable:

- **Eficiencia / Productividad:** Se refiere a la capacidad de alcanzar las metas optimizando el uso de los recursos y el tiempo.
- **Calidad del Trabajo:** Evalúa la precisión, el esmero y el cumplimiento de los estándares técnicos en los entregables (informes, licencias, resoluciones).
- **Comportamiento y Compromiso:** Analiza la puntualidad, la ética pública, el trabajo colaborativo y la identificación con los valores de la DRTyC.

2.3. Definición de conceptos básicos

- **Perfil competitivo:** Es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de una empresa, proporcionando información sobre sus fortalezas y debilidades específicas.
- **Modelo de gestión:** Se refiere a una definición de valor para la empresa que identifica las estrategias que definirán su modelo organizativo y de procesos, así como la tecnología más adecuada para su cobertura.
- **Recursos:** El valor estratégico de los recursos se basa en su capacidad para contribuir al desarrollo de las habilidades y competencias esenciales, lo que, a su vez, lleva a obtener una ventaja competitiva.
- **Capacidades:** Las capacidades fundamentales de una empresa se derivan de las habilidades y conocimientos de su personal, por lo que es fundamental reconocer la importancia del capital humano en el desarrollo y aplicación de dichas capacidades, así como en la creación de competencias clave.
- **Competencias:** Se refieren a motivos, rasgos de carácter, auto-conceptos, actitudes o valores, así como a conocimientos o habilidades cognitivas y conductuales; es cualquier característica individual que se puede medir de forma confiable y que permite distinguir significativamente a los empleados con un desempeño excepcional de aquellos que son adecuados, así como entre los que son efectivos e ineficaces.
- **Habilidades/Destrezas:** Son capacidades adquiridas que permiten realizar tareas, labores o acciones de manera sobresaliente, como resultado de la práctica y el conocimiento.
- **Cualidades:** Son rasgos del carácter que predisponen a los individuos a llevar a cabo ciertos tipos de tareas, acciones o labores de manera sobresaliente.

- **Conocimiento:** Se refiere a la información adquirida, ya sea teóricamente o de forma empírica, que es procesada mentalmente en función de las experiencias previas del individuo, formando así la base cognitiva que le permite desempeñar diversas labores, acciones o tareas.
- **Actitudes:** Son las inclinaciones de las personas hacia la realización de ciertos tipos de labores, tareas o acciones, generadas por sus motivaciones y conocimientos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se clasificó como básica, ya que se centró en explorar y contrastar teorías existentes con la realidad del problema en cuestión, basándose en planteamientos previos (De la orden & Pimienta, 2019)

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Este estudio se enmarcó en un nivel descriptivo-correlacional, cuyo objetivo fue identificar la relación entre las variables analizadas. Este enfoque permitió el descubrimiento de nuevos hallazgos y significados, utilizando el coeficiente de correlación para cuantificar estadísticamente la conexión entre dos variables (Hernández-Sampieri et al., 2014)

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se optó por un diseño no experimental, ya que no se manipularon las variables de manera intencionada, y fue de tipo transversal, dado que se llevó a cabo una sola medición por variable antes de proceder a su descripción o análisis. Sin embargo, no fue necesario evaluar todas sus características simultáneamente (Mendoza & Ramírez, 2020)

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

La población se refirió al total de individuos, habitantes u objetivos que compartieron características o particularidades relevantes para el desarrollo de un estudio científico (Gómez & Cohen, 2019). En este contexto, la población objeto de estudio estuvo formada por trabajadores de diversas áreas de la entidad, con un total de N=68.

Tabla 3*Población*

Área	Trabajadores
Dirección Regional	4
Administración	20
Asesoría jurídica	5
Planeamiento y presupuesto	5
Dirección de caminos	4
Dirección de transporte terrestre	24
Dirección de comunicaciones	6
Total	68

3.3.2. Muestra

Se trabajó con la totalidad de la población, es decir la muestra fue censal
n=68

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**3.4.1. Técnicas**

Se empleó la técnica de encuesta, que consistió en formular una serie de preguntas relevantes en distintas escalas a un grupo específico, con el objetivo de recabar la información esencial para describir una situación o problema particular. Esta técnica permitió un proceso generalizado de recopilación de datos (Arias, 2016)

3.4.2. Instrumentos

El cuestionario fue el instrumento principal para evaluar las variables, estructurado con preguntas cerradas en secuencia lógica, usando la escala de Likert para facilitar el análisis y juicio del investigado (Arias, 2016)

- Gestión del talento humano (basado en el modelo de Chiavenato) (Chiavenato, 2011)
- Desempeño laboral (utilizando escalas gráficas) (Chiavenato, 2011)

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento y análisis de datos siguieron un enfoque cuantitativo, implementado mediante herramientas informáticas. Durante la elaboración del informe de tesis, se incluyeron puntos detallados como los resultados, donde se presentaron y analizaron los datos observados mediante las técnicas e instrumentos establecidos. Estos resultados se mostraron de forma imparcial y precisa en tablas, gráficos y figuras, que permitieron su comprensión sin referencia adicional al texto.

Las conclusiones expusieron los hallazgos de forma directa y enfocada, cumpliendo con los objetivos planteados desde el inicio de la investigación y presentadas en párrafos organizados y concisos. Finalmente, se formularon recomendaciones en función de las conclusiones, considerando los resultados para influir en la práctica, métodos de trabajo y toma de decisiones, también en párrafos breves y bien estructurados.

Se utilizó software especializado con técnicas adecuadas para ordenar y procesar la información de manera comprensible. La metodología permitió analizar cómo la gestión del talento humano impactó en la productividad, empleando herramientas como estadística descriptiva e inferencial para cuadros, frecuencias, índices y porcentajes, así como el coeficiente de correlación de Pearson y Rho de Spearman para medir la relación entre variables (Sampieri, 2008)

A. Análisis estadístico descriptivo

Tablas de frecuencia y porcentajes: Se presentaron para describir la distribución de variables como:

- Actividad económica de los comerciantes
- Procedencia de la mercadería
- Tiempo de permanencia de los comerciantes

Gráficos y figuras: Se utilizaron gráficos basados en SPSS para representar visualmente las variables estudiadas.

B. Análisis estadístico inferencial

- Pruebas de Normalidad. Se utilizaron las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk para determinar si los datos siguieron una distribución normal.
- Prueba No Paramétrica Rho de Spearman. Se utilizó para determinar la relación entre factores tributarios y la permanencia de los comerciantes.
- Pruebas de hipótesis. Se establecieron hipótesis sobre la relación entre las variables y se contrastaron con la prueba de Spearman.

3.6. ASPECTOS ÉTICOS

La investigación contó con validez científica siendo metodológicamente equilibrada, a fin de que los participantes de la investigación no se vean involucrados en investigaciones repetitivas. Asimismo, la aplicación del instrumento se realizó con el consentimiento informado, el cual es un documento informativo en donde se invitó a las personas a participar en la investigación; su aceptación autorizó a los trabajadores a participar en el estudio, así como la utilización de la información recolectada durante dicho estudio por parte del investigador, en la elaboración de análisis y comunicación de resultados.

La selección fue justa lo que implicó que los participantes de la investigación fueran seleccionados de manera justa y objetiva y sin prejuicios particulares o distinciones, la selección fue favorable en cuanto a riesgo/ beneficio lo que involucró que los riesgos a los participantes de la investigación fueran mínimos y los beneficios potenciales fueran ampliados, los beneficios potenciales para los participantes y el conocimiento ganado excedieran a los riesgos y por ultimo existió respeto para los participantes los cuales tuvieron el derecho de mantener protegida su privacidad.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Análisis descriptivo variable desempeño laboral

Tabla 4

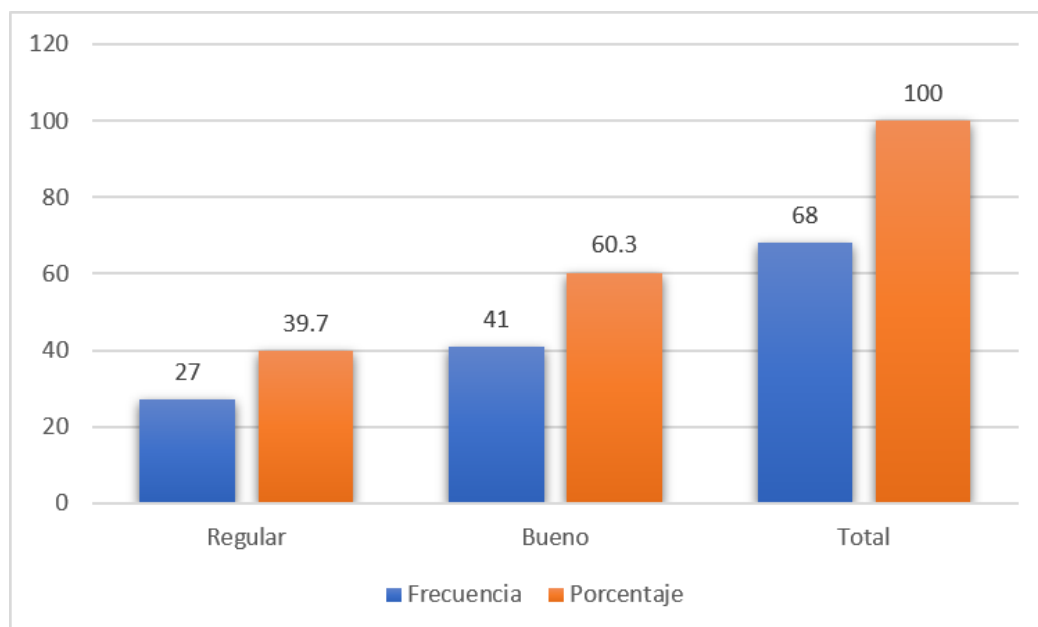
Análisis de la dimensión Producción (calidad del trabajo realizado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	27	39,7	39,7	39,7
	Bueno	41	60,3	60,3	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Figura 2

Análisis de la dimensión Producción (calidad del trabajo realizado)



Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Al analizar los resultados de la dimensión Producción, específicamente en lo que respecta a la calidad del trabajo realizado por los servidores de la DRTyC, se observó que el 60,3% de la muestra (41 trabajadores) manifestó un nivel "Bueno". Desde la perspectiva de la Ingeniería Comercial, este dato revela que la mayor parte del capital humano de la institución tuvo una orientación hacia la eficacia, logrando que los productos o servicios finales cumplieran con los estándares técnicos y normativos exigidos en el sector transportes. Se infirió que este grupo ha logrado interiorizar procesos de trabajo que minimizan el error y optimizan el uso de los recursos institucionales.

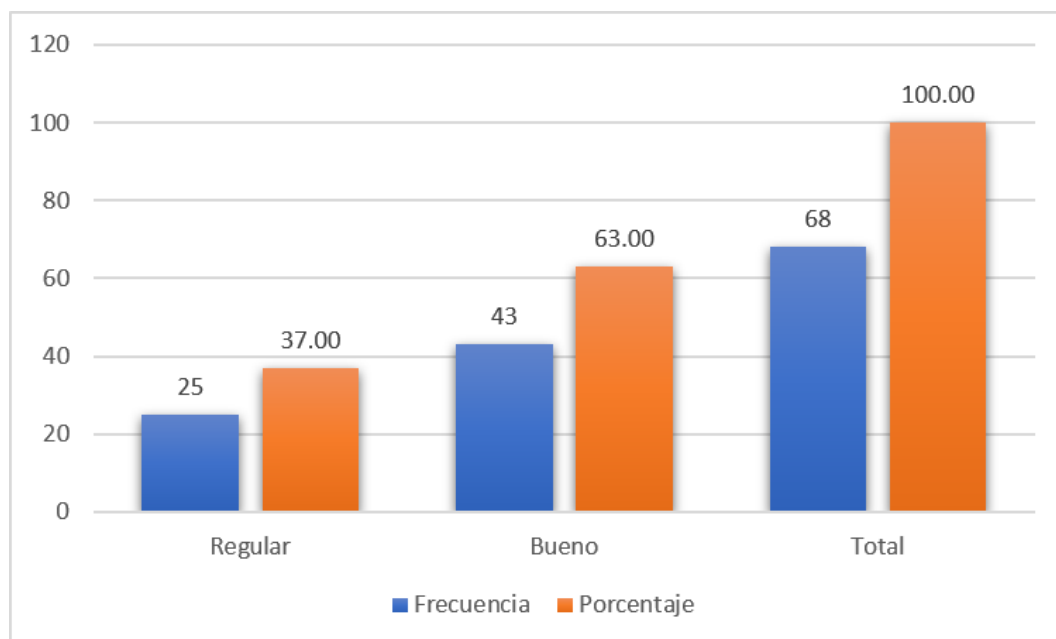
Sin embargo, existió un 39,7% de los servidores (27 personas) que se ubicaron en un nivel "Regular". Este porcentaje no fue menor, ya que representó a casi cuatro de cada diez trabajadores cuya producción careció de la precisión o el rigor técnico necesario para alcanzar la excelencia. Esta brecha significó que, si bien la operatividad no estaba detenida, la calidad del servicio al ciudadano en Tacna no fue uniforme. Esta disparidad en el rendimiento pudo ser consecuencia de una falta de estandarización en los manuales de procedimientos o de una supervisión que no estaba logrando corregir las desviaciones en la ejecución de las tareas. En consecuencia, se hizo evidente la necesidad de implementar mecanismos de control de calidad y retroalimentación constante para nivelar el desempeño hacia el rango superior.

Tabla 5

Análisis de la dimensión Calidad (esmero en el trabajo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	25	37,0	37,0	37,0
	Bueno	43	63,0	63,0	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Figura 3*Análisis de la dimensión Calidad (esmero en el trabajo)*

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Al evaluar la dimensión Calidad, enfocada específicamente en el esmero en el trabajo, los resultados indicaron que el 63,0% de los servidores (43 personas) presentaron un nivel "Bueno". Desde la óptica de la Ingeniería Comercial, este dato fue revelador, ya que el esmero no solo dependió de la capacidad técnica, sino de la actitud y el compromiso psicológico del capital humano hacia sus funciones. Que la mayoría se ubicara en este rango sugirió que existe una cultura de responsabilidad y cuidado en el detalle dentro de la DRTyC, lo cual es vital para reducir la tasa de errores en trámites administrativos y asegurar la satisfacción del usuario en Tacna.

Por otro lado, el 37,0% de los colaboradores (25 personas) se situó en un nivel "Regular". En términos de eficiencia organizacional, este grupo representó una "zona de riesgo de negligencia operativa", donde el trabajo se cumplió, pero sin el rigor o la minuciosidad que el servicio público exigía. Se infirió que este segmento de la fuerza laboral pudo estar experimentando falta de motivación o un desgaste profesional (burnout) que afectó su disposición para entregar un esfuerzo superior. Por lo tanto, para elevar la competitividad institucional, no basta con

mejorar los procesos; es necesario que la gestión del talento implemente incentivos no monetarios y programas de reconocimiento que refuercen el sentido de pertenencia y el valor del trabajo bien hecho.

Tabla 6

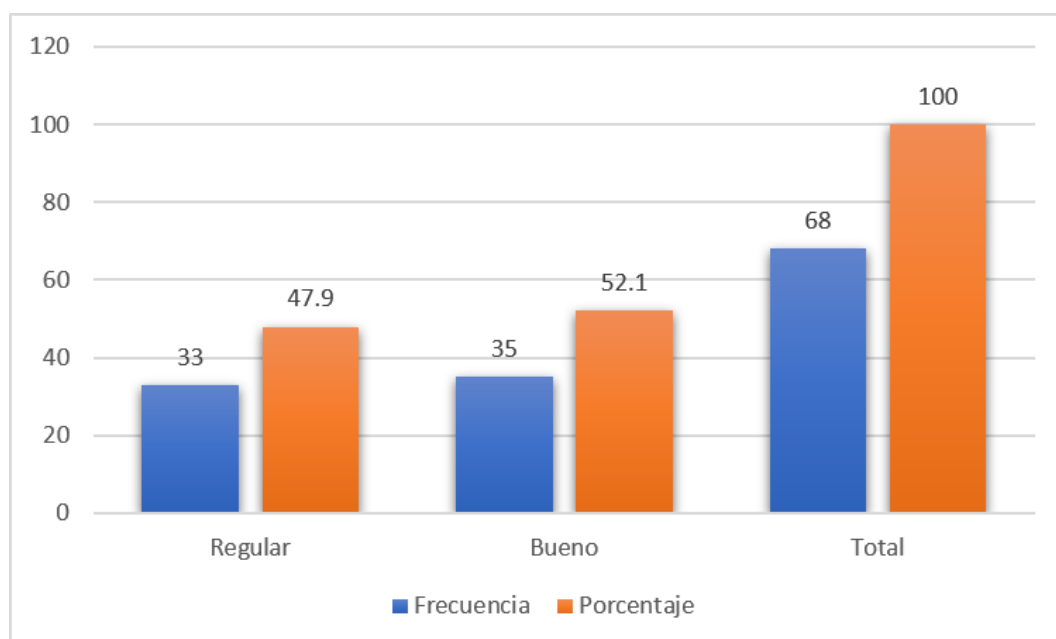
Análisis de la dimensión Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	33	47,9	47,9	47,9
	Bueno	35	52,1	52,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Figura 4

Análisis de la dimensión Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)



Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Al analizar la dimensión Conocimiento del trabajo, la cual midió el grado de experiencia y dominio técnico de los servidores en sus puestos, los resultados mostraron una polarización significativa: el 52,1% (35 personas) se ubicó en un nivel "Bueno", mientras que un considerable 47,9% (33 personas) manifestó un nivel "Regular". Desde la perspectiva de la Ingeniería Comercial, esta distribución casi equitativa sugiere que la institución posee una brecha de competencias críticas que divide a la fuerza laboral en dos segmentos claramente diferenciados.

El grupo que se situó en el nivel "Bueno" representó la memoria institucional y el *know-how* que permitió la continuidad operativa de la DRTyC. Sin embargo, el hecho de que casi la mitad de los servidores (47,9%) solo tuvieran un conocimiento "Regular" de sus funciones fue un indicador de riesgo para la eficiencia organizacional. Se infirió que existe una alta dependencia de un grupo reducido de expertos, o bien, que los procesos de transferencia de conocimiento y las curvas de aprendizaje para los nuevos cuadros técnicos no están siendo efectivos. En una entidad donde la normativa de transportes es compleja y cambiante, un dominio apenas aceptable de las funciones puede derivar en cuellos de botella administrativos y errores en la aplicación de la ley. Por lo tanto, resulta imperativo que la gestión del talento implemente programas de mentoría o pasantías internas que aseguren la democratización del conocimiento técnico en toda la organización.

Tabla 7

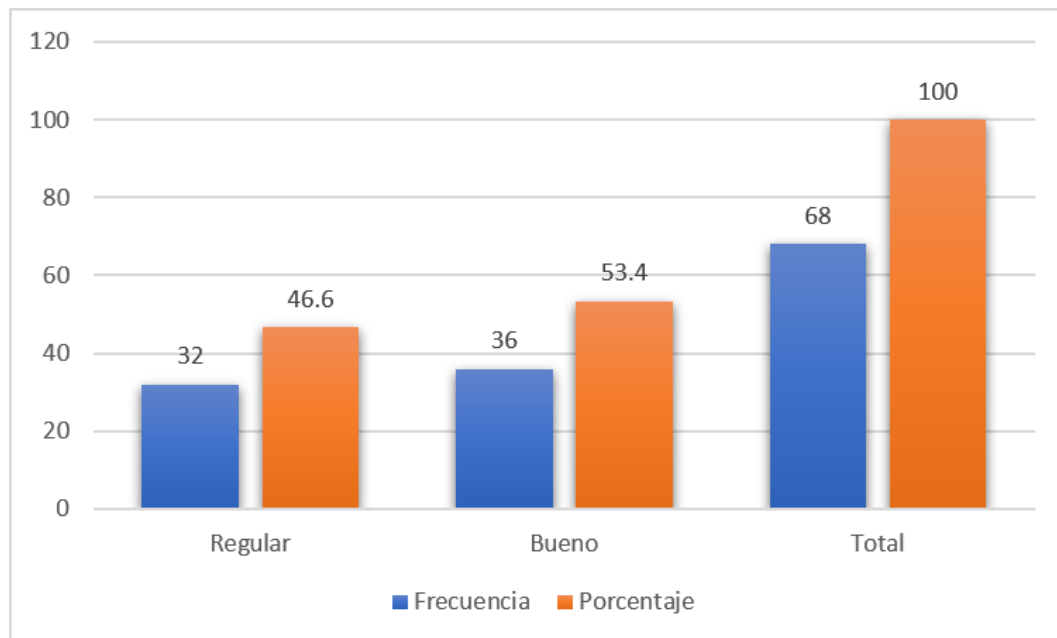
Análisis de la dimensión Cooperación (relaciones interpersonales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	32	46,6	46,6	46,6
	Bueno	36	53,4	53,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Figura 5

Análisis de la dimensión Cooperación (relaciones interpersonales)



Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

El análisis de la dimensión Cooperación, orientada a evaluar la calidad de las relaciones interpersonales entre los servidores, reveló que el 53,4% (36 personas) percibió un nivel "Bueno", mientras que un significativo 46,6% (32 personas) calificó este aspecto como "Regular". Desde la óptica de la Ingeniería Comercial, la cooperación es un factor determinante de la eficiencia organizacional, ya que las fallas en el capital social interno suelen derivar en duplicidad de funciones, retención de información y retrasos en la cadena de valor del servicio público.

El hecho de que casi la mitad de los colaboradores sitúe la cooperación en un nivel apenas aceptable sugiere la existencia de "silos" administrativos o de una cultura de trabajo fragmentada dentro de la DRTyC Tacna. Se infirió que, si bien existe un grupo que logra trabajar de manera sinérgica, hay una proporción considerable de servidores cuyas relaciones interpersonales no están optimizadas para el logro de objetivos comunes. En una entidad regional donde la resolución de trámites de transporte requiere de una coordinación interdepartamental fluida, una

cooperación "Regular" actúa como un freno invisible que impacta directamente en los tiempos de respuesta al ciudadano. Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de fortalecer las habilidades blandas y los canales de comunicación interna, transformando la cooperación en una ventaja competitiva que agilice la gestión administrativa

Tabla 8

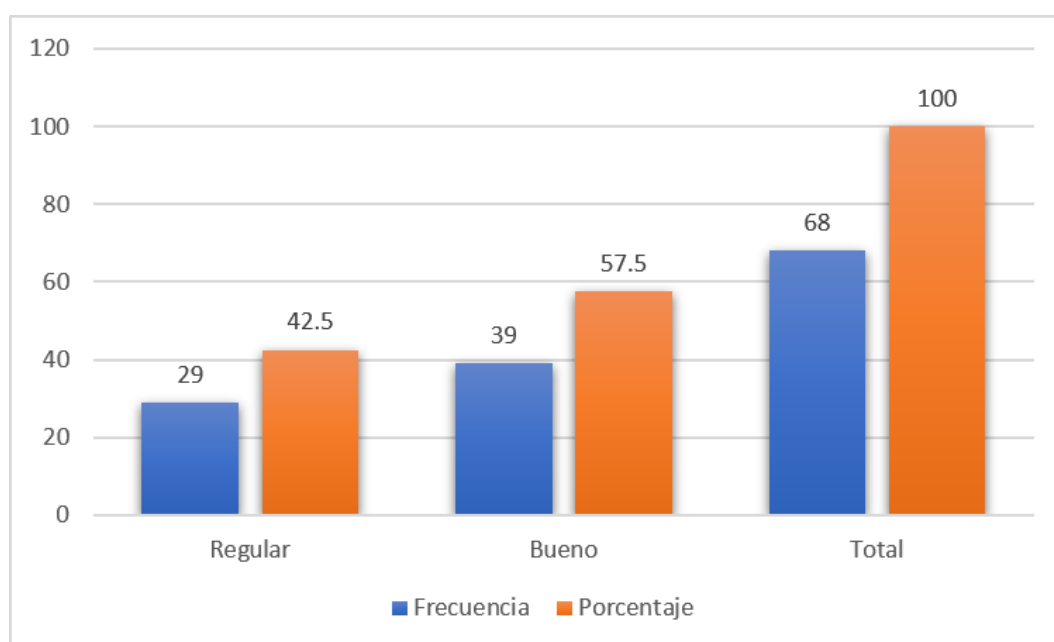
Análisis de la dimensión Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	29	42,5	42,5	42,5
	Bueno	39	57,5	57,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Figura 6

Análisis de la dimensión Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)



Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

El análisis de la dimensión Cooperación de situaciones, la cual evaluó específicamente la capacidad para resolver problemas de los servidores públicos de la DRTyC, reveló que el 57,5% (39 personas) se situó en un nivel "Bueno", mientras que un considerable 42,5% (29 personas) manifestó un nivel "Regular". Desde la perspectiva de la gestión estratégica de operaciones, la resolución de problemas no es solo una habilidad blanda, sino una competencia técnica que permite reducir la "variabilidad" y los tiempos muertos en los procesos administrativos.

El hecho de que el 57,5% presentó un nivel bueno indica que existe una capacidad de respuesta aceptable ante las contingencias diarias; este grupo constituye el soporte resiliente de la institución en Tacna. No obstante, el 42,5% que calificó su capacidad como "Regular" representa un punto de debilidad estructural. Se infirió que casi la mitad de la fuerza laboral depende de instrucciones rígidas o de la intervención de superiores para destrabar procesos, careciendo de la autonomía o el pensamiento lateral necesario para gestionar excepciones de manera eficiente. En una entidad regional donde surgen imprevistos normativos y técnicos constantes, esta falta de iniciativa resolutoria puede generar cuellos de botella que afectan directamente la percepción de calidad del usuario externo. Por tanto, resulta crítico que la gestión del talento humano fomente programas de empoderamiento (*empowerment*) y metodologías de análisis de causa-raíz, transformando al servidor de un simple ejecutor a un gestor de soluciones.

Tabla 9

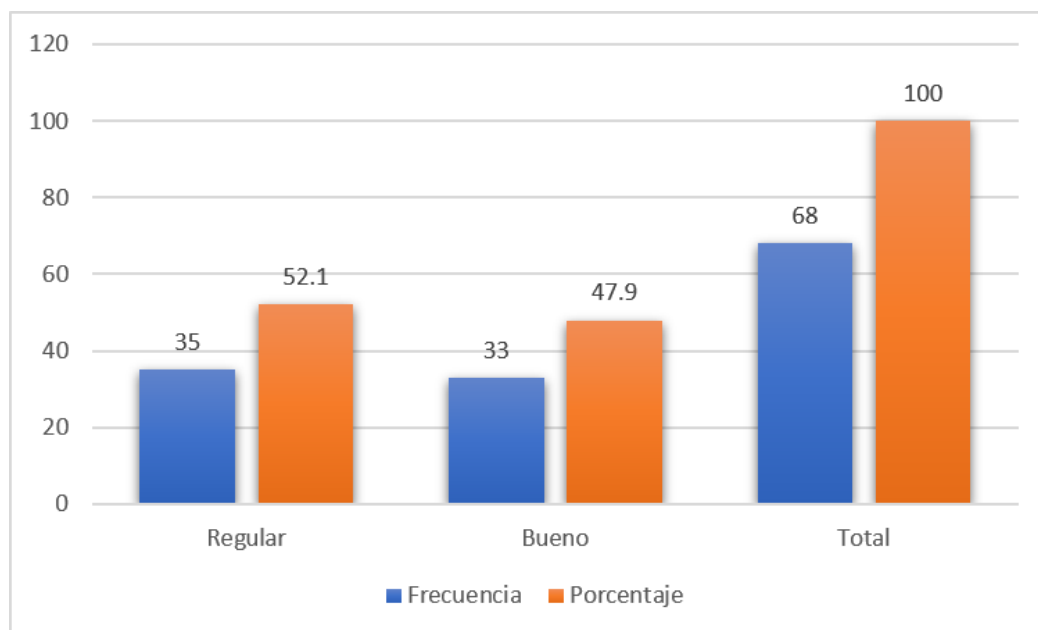
Análisis de la dimensión Creatividad (capacidad de innovar)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	35	52,1	52,1	52,1
	Bueno	33	47,9	47,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Figura 7

Análisis de la dimensión Creatividad (capacidad de innovar)



Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Al analizar la dimensión Creatividad, la cual evaluó la capacidad de innovar de los servidores de la DRTyC, los resultados revelaron un escenario preocupante: el 52,1% (35 personas) se situó en un nivel "Regular", superando al 47,9% (33 personas) que manifestaron un nivel "Bueno". Desde la perspectiva de la Ingeniería Comercial y la gestión del cambio, la innovación no es un lujo decorativo, sino una necesidad operativa para optimizar procesos y reducir costos de transacción en la administración pública.

El hecho de que la mayoría de la fuerza laboral calificara su capacidad innovadora como apenas aceptable sugiere que la DRTyC Tacna padece de un fenómeno de "anquilosamiento administrativo", donde el servidor se limita a la repetición de tareas rutinarias por temor al error o por falta de incentivos que premien la iniciativa. Se infirió que la cultura organizacional actual es excesivamente rígida, lo que inhibe el pensamiento disruptivo y la propuesta de nuevas soluciones para los problemas recurrentes del sector transportes. Para un Ingeniero Comercial, un índice de innovación por debajo del 50% en el nivel "Bueno" representa una pérdida de oportunidad para implementar mejoras

tecnológicas y simplificación administrativa. En consecuencia, es imperativo que la entidad no solo capacite en funciones técnicas, sino que cree "espacios de mejora continua" y rompa con el paradigma del "siempre se hizo así", transformando la creatividad en un activo intangible que genere valor público real.

Tabla 10

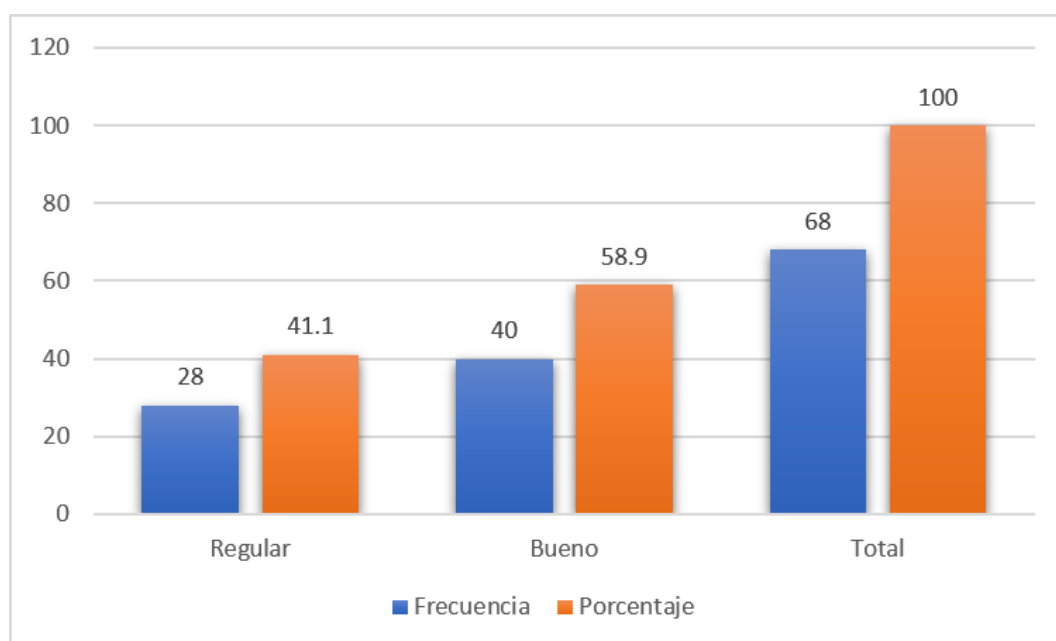
Análisis de la dimensión Realización (capacidad de hacer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	28	41,1	41,1	41,1
	Bueno	40	58,9	58,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Figura 8

Análisis de la dimensión Realización (capacidad de hacer)



Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Al evaluar la dimensión Realización, que midió la capacidad de hacer y la ejecución efectiva de tareas de los servidores públicos, los resultados indicaron que el 58,9% (40 personas) alcanzaron un nivel "Bueno", mientras que un considerable

41,1% (28 personas) se situó en un nivel "Regular". Desde la óptica de la Ingeniería Comercial, la realización fue la fase de "output" del sistema; por lo tanto, estos datos reflejaron la eficiencia con la que la DRTyC transforma sus recursos humanos en servicios concretos para la ciudadanía.

El hecho de que casi el 60% de la muestra se encontrara en el nivel bueno sugiere que la institución posee una capacidad ejecutiva instalada aceptable, permitiendo cumplir con los cronogramas y metas operativas básicas. No obstante, el 41,1% en nivel regular representa una brecha de implementación crítica. Se infirió que cuatro de cada diez trabajadores presentaron dificultades para concretar sus asignaciones con autonomía o celeridad, lo que en el sector público se traduce comúnmente en una "gestión reactiva" y no proactiva. Para un ingeniero, esta cifra indica que existen cuellos de botella en la fase de ejecución que podrían estar ligados a procesos burocráticos excesivos o a una falta de herramientas que faciliten la culminación de tareas. En consecuencia, es fundamental que la entidad optimice los flujos de trabajo (workflows) para elevar la tasa de realización, asegurando que el esfuerzo del servidor no se pierda en la operatividad, sino que se materialice en resultados de alto impacto para la región Tacna.

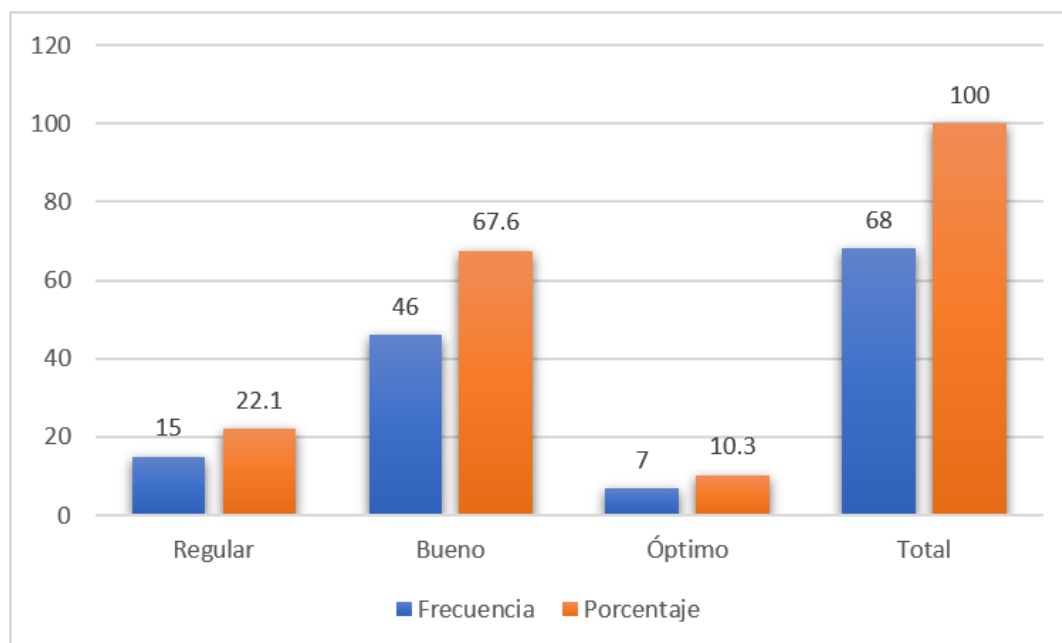
4.1.2. Análisis descriptivo variable gestión del talento humano

Tabla 11

Análisis de la dimensión Incorporación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	15	22,1	22,1	22,1
	Bueno	46	67,6	67,6	89,7
	Óptimo	7	10,3	10,3	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Figura 9*Análisis de la dimensión Incorporación*

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Al analizar la dimensión Incorporación, que evaluó los procesos de reclutamiento, selección e inducción de los servidores en la DRTyC, se observó que el 67,6% (46 personas) se situaba en un nivel "Bueno", seguido de un 22,1% (15 personas) en nivel "Regular" y un 10,3% (7 personas) en nivel "Óptimo". Desde la perspectiva de la Ingeniería Comercial, la incorporación representa la adquisición de activos intangibles; por lo tanto, una mayoría en niveles satisfactorios indica que los mecanismos de captación de talento están alineados, en gran medida, con los perfiles de puestos requeridos por la institución.

El hecho de que un 10,3% de la muestra se encontrara en un nivel Óptimo sugiere que la entidad ha logrado atraer cuadros técnicos de alta especialización que se han adaptado plenamente a la cultura organizacional. No obstante, el 22,1% que calificó este proceso como "Regular" fue evidencia que aún persisten brechas en la etapa de socialización o inducción inicial. Se infirió que, para una quinta parte de los trabajadores, el proceso de ingreso no fue lo suficientemente claro o integrador, lo que puede retrasar la curva de aprendizaje y afectar la productividad temprana.

Para optimizar la eficiencia de la DRTyC Tacna, es fundamental que la gestión del talento no solo se enfoque en la selección técnica, sino en un proceso de "onboarding" más robusto que asegure que cada nuevo servidor comprenda desde el primer día su rol estratégico en la cadena de valor del servicio público regional.

Tabla 12

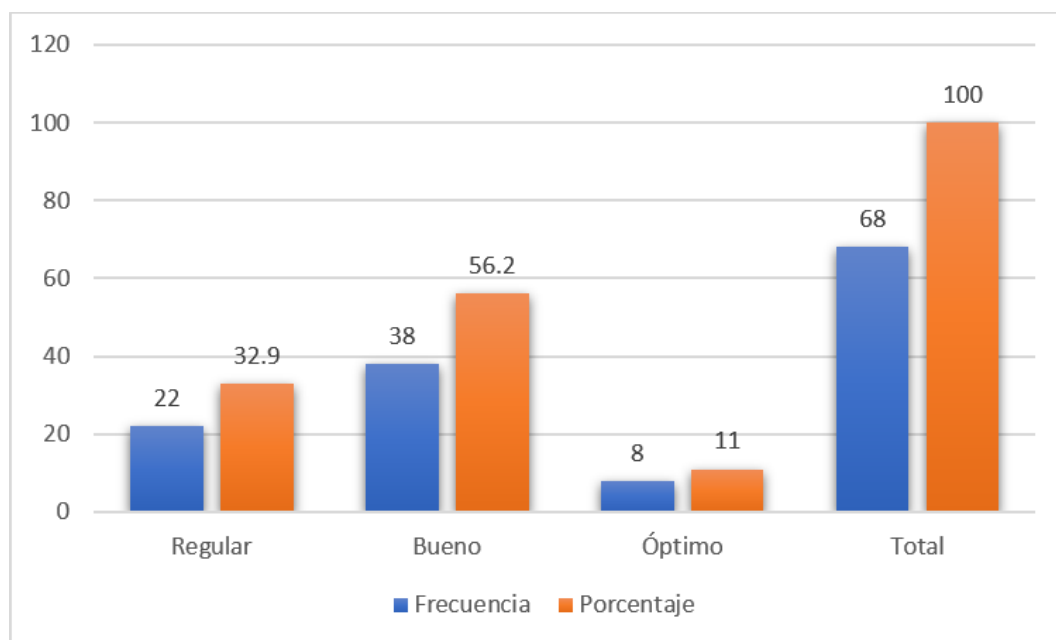
Análisis de la dimensión Incentivos y Aplicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	22	32,9	32,9	32,9
	Bueno	38	56,2	56,2	89,0
	Óptimo	8	11,0	11,0	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Figura 10

Análisis de la dimensión Incentivos y Aplicación



Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Al evaluar la dimensión Incentivos y Aplicación, la cual analizó tanto la orientación inicial del servidor en su puesto como los estímulos que recibieron por su desempeño, los resultados mostraron que el 56,2% (38 personas) se situaron en un nivel "Bueno", un 32,9% (22 personas) en un nivel "Regular" y un 11,0% (8 personas) en un nivel "Óptimo". Desde la perspectiva de la Ingeniería Comercial, esta dimensión es el núcleo de la gestión del rendimiento, pues establece el vínculo entre el esfuerzo individual y la recompensa organizacional.

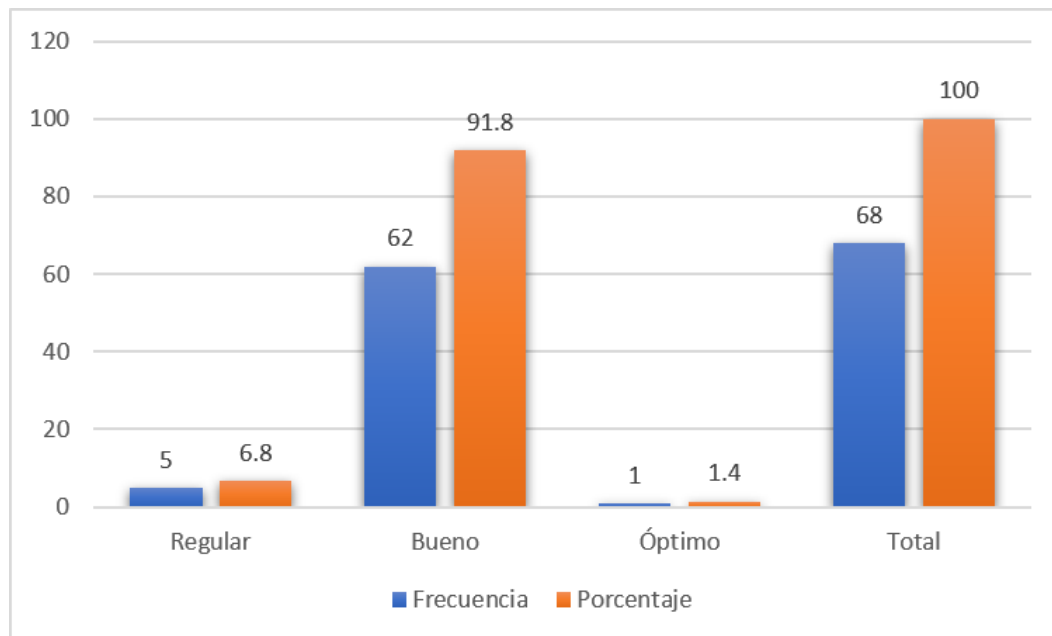
El hecho de que la mayoría se encontrara en el nivel bueno sugiere que la DRTyC posee mecanismos funcionales para que los colaboradores comprendan sus responsabilidades y perciban ciertos beneficios por su labor. Sin embargo, el 32,9% en el nivel regular fue un indicador de que un tercio de la fuerza laboral no se siente plenamente motivada o considera que los incentivos, ya sean monetarios o de reconocimiento, no son proporcionales a su entrega profesional. Se infirió que existe una brecha en la aplicación de políticas de bienestar y en la estructura de los cargos que limita el compromiso del personal. Para un ingeniero, esta cifra representa un "costo de oportunidad" en términos de productividad; una gestión que solo alcanza el nivel regular en incentivos difícilmente podrá exigir excelencia en el desempeño. En consecuencia, es vital que la entidad regional rediseñe sus esquemas de incentivos hacia modelos más meritocráticos, asegurando que el esmero del servidor sea reconocido de manera tangible para elevar la competitividad de la gestión pública en Tacna.

Tabla 13

Análisis de la dimensión Mantenimiento de Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	6,8	6,8	6,8
	Bueno	62	91,8	91,8	98,6
	Óptimo	1	1,4	1,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Figura 11*Análisis de la dimensión Mantenimiento de Personal*

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Al analizar la dimensión Mantenimiento de Personal, la cual involucró las condiciones de higiene, seguridad, relaciones laborales y calidad de vida en el trabajo dentro de la DRTyC, los resultados mostraron una concentración masiva en el nivel "Bueno" con un 91,8% (62 personas), mientras que solo un 6,8% (5 personas) se sitúa en "Regular" y un residual 1,4% (1 persona) en "Óptimo". Desde la perspectiva de la gestión del talento, estos datos revelan una sólida capacidad de retención del capital humano, sugiriendo que la institución ha logrado establecer un entorno laboral estable que satisface las necesidades básicas y de seguridad de sus servidores.

El hecho de que casi la totalidad de la muestra calificara positivamente el mantenimiento sugiere que la DRTyC Tacna posee bajos índices de rotación voluntaria, lo cual reduce los costos de reclutamiento y pérdida de memoria institucional. Sin embargo, para un ingeniero, este escenario de "hiperconcentración" en el nivel bueno también invita a una reflexión estratégica sobre la curva de competitividad. Se infirió que, si bien el personal se siente cómodo y protegido (fallecimiento de factores de insatisfacción), existe una brecha mínima

hacia la excelencia o el nivel óptimo. Esta situación podría indicar un estado de "confort administrativo" donde la estabilidad está garantizada, pero falta el impulso necesario para transformar ese mantenimiento básico en un factor de alto desempeño. En consecuencia, la entidad debe aprovechar esta base de satisfacción para transitar hacia políticas de bienestar integral que no solo retengan al personal, sino que lo estimulen a alcanzar niveles superiores de compromiso y eficiencia pública.

Tabla 14

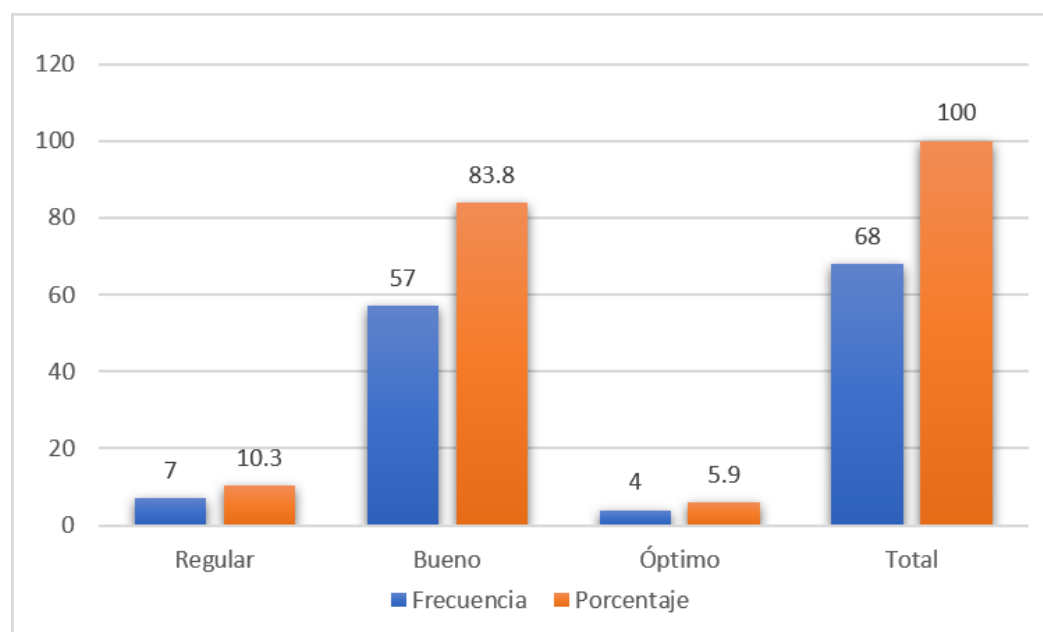
Análisis de la dimensión Capacitación y Desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	7	10,3	10,3	10,3
	Bueno	57	83,8	83,8	94,1
	Óptimo	4	5,9	5,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Figura 12

Análisis de la dimensión Capacitación y Desarrollo



Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Al analizar los resultados de la dimensión Capacitación y Desarrollo, que evaluó las acciones de formación, actualización y crecimiento profesional que la institución brinda a sus servidores, se observa una marcada tendencia positiva: el 83,8% (57 personas) se sitúa en un nivel "Bueno", mientras que un 10,3% (7 personas) se encuentra en nivel "Regular" y un 5,9% (4 personas) alcanza el nivel "Óptimo". Desde la óptica de la Ingeniería Comercial, estos datos revelaron que la DRTyC Tacna poseía una estructura de aprendizaje organizacional funcional, orientada a mitigar la obsolescencia del conocimiento técnico en sus colaboradores.

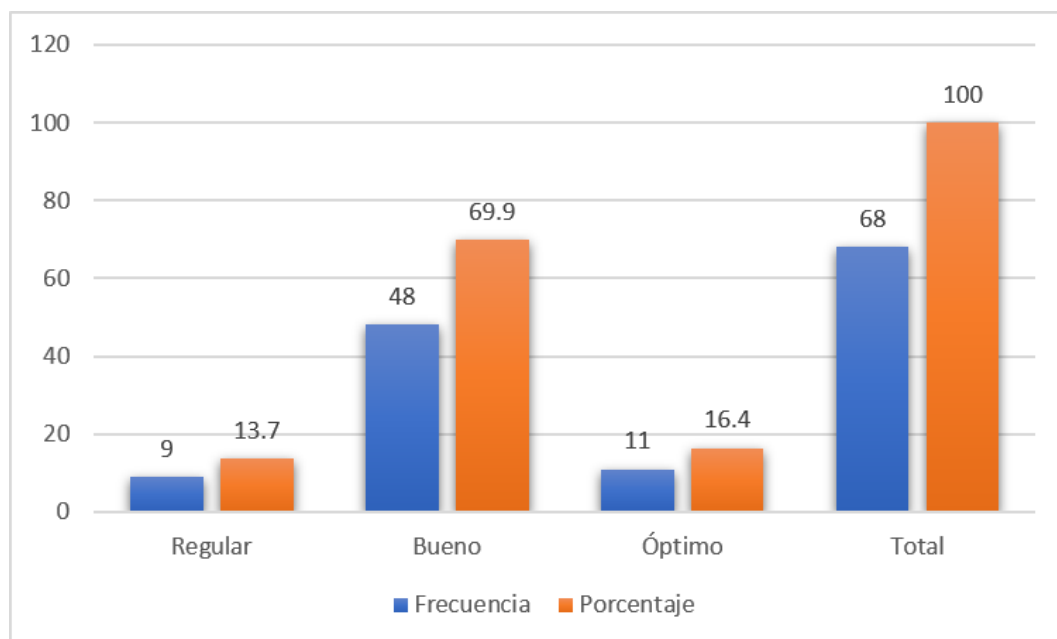
El hecho de que más de las tres cuartas partes de la muestra calificaran positivamente esta dimensión indica que existe una percepción de valor respecto a los programas de entrenamiento recibidos, lo cual fortalece la eficiencia operativa y reduce la probabilidad de errores en la gestión de expedientes y servicios de transporte. Se infirió que la entidad ha logrado alinear, en gran medida, las necesidades de capacitación con las funciones de los puestos. No obstante, el 10,3% en nivel regular sugiere que aún persisten brechas en la personalización de la enseñanza o en la aplicación práctica de lo aprendido. Para un ingeniero, este escenario es ideal para transitar hacia un modelo de "Gestión por Competencias", donde la capacitación no sea solo un evento aislado, sino un proceso continuo de desarrollo de carrera que permita elevar ese 5,5% de nivel óptimo, transformando el conocimiento individual en una ventaja competitiva institucional que garantice la modernización del servicio público regional.

Tabla 15

Análisis de la dimensión Evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	9	13,7	13,7	13,7
	Bueno	48	69,9	69,9	83,6
	Óptimo	11	16,4	16,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Figura 13*Análisis de la dimensión Evaluación*

Nota: Resultado SPSS basado en 68 servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Al analizar los resultados de la dimensión Evaluación, que midió la percepción de los servidores sobre los mecanismos de control, seguimiento y medición de su desempeño en la DRTyC, se observó que el 69,9% (48 personas) se sitúa en un nivel "Bueno", un 16,4% (11 personas) en nivel "Óptimo" y un 13,7% (9 personas) en nivel "Regular". Desde la perspectiva de la Ingeniería Comercial, estos datos revelan un sistema de gestión que ha logrado establecer una cultura de rendición de cuentas aceptada por la gran mayoría de la fuerza laboral.

El hecho de que el 16,4% de los colaboradores calificara la evaluación como "Óptima" es un indicador de que existe un segmento de la organización que percibe los criterios de medición como justos, transparentes y alineados a sus metas reales. Para un ingeniero, una evaluación robusta es la base de la retroalimentación positiva, permitiendo que los errores se transformen en oportunidades de aprendizaje. Se infiere que la DRTyC Tacna utiliza herramientas (como las evaluaciones de SERVIR o indicadores internos) que proporcionan visibilidad sobre el rendimiento individual. No obstante, el 13,7% en nivel regular sugiere que aún hay servidores que perciben la evaluación como un proceso meramente

administrativo o carente de impacto en su crecimiento profesional. Por lo tanto, el reto estratégico de la entidad es estandarizar la calidad de esta retroalimentación para que ese porcentaje "Regular" disminuya, garantizando que el sistema de evaluación sea el motor principal de la mejora continua y la meritocracia institucional.

4.2. ANÁLISIS INFERENCIAL

4.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 16

Pruebas de normalidad variable adicción a las redes sociales y Procrastinación académica

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	,538	68	,000	,275	68	,000
Desempeño laboral	,181	68	,000	,906	68	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Elaborado con SPSS, la tabla muestra la Prueba de normalidad de las variables Gestión del talento humano y Desempeño laboral

- Significancia > 0,05: los datos poseen normalidad se aplica una prueba paramétrica
- Significancia < 0,05: los datos no poseen normalidad se aplica una prueba NO paramétrica

Si bien la prueba de Shapiro Wilk puede utilizarse con hasta 50 puntos de datos, en este caso se utiliza la prueba de Kolmogorov Smirnov ya que requiere más de 50 observaciones. Debido a que el nivel de significación es menor a 0.05, los datos no poseen normalidad por lo que se utilizó una prueba no paramétrica al hacer el análisis de correlación.

A. Criterio de decisión.

Si $p\text{-valor} < 0,05$, se rechaza la H_0 y se acepta la H_1

Si el $p\text{-valor} \geq 0,05$, se acepta la H_0 y se rechaza la H_1

B. Decisión y conclusión.

Como el $p\text{-valor}$, en la totalidad de datos obtenidos es $< 0,05$, se rechazó la H_0 y se acepta la H_1 , es decir los datos NO tuvieron una distribución normal, por lo tanto, se aplicó la prueba No paramétrica Rho de Spearman con el fin de determinar relación entre variables.

El coeficiente de correlación Rho de Spearman oscila entre -1 y $+1$, valores entre -0.91 a -1.00 (Correlación/influencia negativa perfecta), -0.76 a -0.90 (Correlación/influencia negativa muy fuerte), -0.51 a -0.75 (negativa considerable), -0.11 a -0.50 (negativa media), -0.01 a -0.10 (negativa débil), 0.00 (No existe correlación), $+0.01$ a $+0.10$ (positiva débil), $+0.11$ a $+0.50$ (positiva media), $+0.51$ a $+0.75$ (positiva considerable), $+0.76$ a $+0.90$ (positiva muy fuerte) y $+0.91$ a $+1.00$ (positiva perfecta). Asimismo, Un valor < 0 muestra correlación negativa (ambas variables están relacionadas en sentido inverso y negativo), cuando el valor en una variable es muy alto, el valor en la otra variable será muy bajo. Por el contrario, Un valor > 0 muestra correlación positiva ya que en este caso las variables se relacionan en sentido directo y positivo.

4.2.1. Contrastación de hipótesis

4.2.1.1. Prueba Rho de Spearman- hipótesis general.

H_0 : La gestión del talento humano no influye de manera significativa en desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

H_1 : La gestión del talento humano influye de manera significativa en desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Tabla 17*Prueba Rho de Spearman- hipótesis general*

			Gestión del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,008
		Sig. (bilateral)	.	,947
		N	68	68
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,008	1,000
		Sig. (bilateral)	,947	.
		N	68	68

Nota: Elaborado con SPSS, instrumento Gestión del talento humano y Desempeño laboral

En la tabla 17, se muestra la relación lineal entre la variable Gestión del talento humano y Desempeño laboral, tuvo un coeficiente de correlación de 0,008, lo cual indicó una Correlación/influencia positiva débil, ya que presentó valores entre 0.01 a +0.10, apuntando a una tendencia de correlación directa o positiva. Si $p\text{-valor} < 0,05$, se rechazó la H_0 y se aceptó la H_1 , por lo tanto, La gestión del talento humano influye de manera significativa en desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

4.2.1.2. Prueba Rho de Spearman- hipótesis específicas.

A. Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 1

H_0 : La dimensión incorporación no influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

H_1 : La dimensión incorporación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Tabla 18*Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 1*

		Incorporación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Incorporación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,970
		N	68
	Desempeño	Coefficiente de correlación	,005
		Sig. (bilateral)	,970
		N	68

Nota: Elaborado con SPSS, instrumento Gestión del talento humano y Desempeño laboral

En la tabla 18, se muestra la relación lineal entre la dimensión incorporación y Desempeño laboral, tuvo un coeficiente de correlación de 0,005, lo cual indicó una Correlación/influencia positiva débil, ya que presentó valores entre 0.01 a +0.10, apuntando a una tendencia de correlación directa o positiva. Si $p\text{-valor} < 0,05$, se rechazó la H_0 y se aceptó la H_1 , por lo tanto, La dimensión incorporación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

B. Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 2

H_0 : La dimensión incentivos y aplicación no influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

H_1 : La dimensión incentivos y aplicación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Tabla 19*Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 2*

			Incentivos y Aplicación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Incentivos y Aplicación	Coeficiente de correlación	1,000	-,052
		Sig. (bilateral)	.	,664
		N	68	68
	Desempeño	Coeficiente de correlación	-,052	1,000
		Sig. (bilateral)	,664	.
		N	68	68

Nota: Elaborado con SPSS, instrumento Gestión del talento humano y Desempeño laboral

En la tabla 19, se muestra la relación lineal entre la dimensión Incentivos y Aplicación y Desempeño laboral, tuvo un coeficiente de correlación de -0,052, lo cual indicó una Correlación/influencia negativa débil, ya que presentó valores entre -0.01 a -0.10, apuntando a una tendencia de correlación indirecta o negativa. Si el p-valor $\geq 0,05$, se aceptó la H_0 y se rechazó la H_1 , por lo tanto, La dimensión incentivos y aplicación no influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

C. Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 3

H_0 : La dimensión mantenimiento de personal no influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

H_1 : La dimensión mantenimiento de personal influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Tabla 20*Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 3*

			Mantenimiento de Personal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Mantenimiento de Personal	Coeficiente de correlación	1,000	-,101
		Sig. (bilateral)	.	,397
		N	68	68
	Desempeño	Coeficiente de correlación	-,101	1,000
		Sig. (bilateral)	,397	.
		N	68	68

Nota: Elaborado con SPSS, instrumento Gestión del talento humano y Desempeño laboral

En la tabla 20, se muestra la relación lineal entre la dimensión Mantenimiento de Personal y Desempeño laboral, tuvo un coeficiente de correlación de -,101, lo cual indicó una Correlación/influencia negativa débil, ya que presentó valores entre -0.01 a -0.10, apuntando a una tendencia de correlación indirecta o negativa. Si el p-valor $\geq 0,05$, se aceptó la H_0 y se rechazó la H_1 , por lo tanto, La dimensión incentivos y aplicación no influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

A. Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 4

H_0 : La dimensión capacitación y desarrollo no influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

H_1 : La dimensión capacitación y desarrollo influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Tabla 21*Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 4*

			Capacitación y Desarrollo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Capacitación y Desarrollo	Coeficiente de correlación	1,000	,068
		Sig. (bilateral)	.	,566
		N	68	68
	Desempeño	Coeficiente de correlación	,068	1,000
		Sig. (bilateral)	,566	.
		N	68	68

Nota: Elaborado con SPSS, instrumento Gestión del talento humano y Desempeño laboral

En la tabla 21, se muestra la relación lineal entre la dimensión Capacitación y Desarrollo y Desempeño laboral, tuvo un coeficiente de correlación de 0,068, lo cual indicó una Correlación/influencia positiva débil, ya que presentó valores entre 0.01 a +0.10, apuntando a una tendencia de correlación directa o positiva. Si $p\text{-valor} < 0,05$, se rechazó la H_0 y se aceptó la H_1 , por lo tanto, La dimensión capacitación y desarrollo influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

D. Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 5

H_0 : La dimensión evaluación no influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

H_1 : La dimensión evaluación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

Tabla 22*Prueba Rho de Spearman- hipótesis específica 5*

		Evaluación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Evaluación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,091
		N	,445
	Desempeño	Coeficiente de correlación	68
		Sig. (bilateral)	,091
		N	,445

Nota: Elaborado con SPSS, instrumento Gestión del talento humano y Desempeño laboral

En la tabla 22, se muestra la relación lineal entre la dimensión Evaluación y Desempeño laboral, tuvo un coeficiente de correlación de 0,091, lo cual indicó una Correlación/influencia positiva débil, ya que presentó valores entre 0.01 a +0.10, apuntando a una tendencia de correlación directa o positiva. Si $p\text{-valor} < 0,05$, se rechazó la H_0 y se aceptó la H_1 , por lo tanto, La dimensión evaluación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de la Gestión del Talento Humano (GTH) en la DRTyC reflejó una institución con bases sólidas en mantenimiento (91,8% Bueno) y capacitación (83,8% Bueno), pero con debilidades en la motivación intrínseca. Este hallazgo concuerda con Santos (2017), quien en su estudio en Ecuador determinó que una gestión eficaz impulsa la productividad; sin embargo, en la DRTyC, la falta de incentivos óptimos (solo 11%) limita que ese "buen mantenimiento" se traduzca en una "productividad sobresaliente". Asimismo, los resultados de la dimensión Incorporación (67,6% Bueno) respaldaron lo hallado por Alvines & Bendeziú (2018), quienes identificaron el proceso de selección como una fase crucial para el éxito organizacional.

En cuanto al Desempeño Laboral, la dimensión Creatividad e Innovación mostró un nivel "Regular" predominante (52,1%). Esta situación discrepó de lo reportado por Delgado (2017), cuya investigación en una empresa pesquera mostró que el recurso humano es el motor de la innovación y ventaja competitiva. Teóricamente, esto ocurre porque en la DRTyC la creatividad parece estar asfixiada por la estructura pública; lo que Chiavenato (2020) explicó como una rigidez en el proceso de Aplicación de Personas, donde el diseño excesivamente burocrático de los puestos limita la libertad del colaborador para proponer mejoras. Por otro lado, la polarización del Conocimiento del Trabajo (47,9% Regular) evidenció los mismos obstáculos señalados por Saavedra (2021) en Bolivia, donde la falta de claridad en los roles y la desmotivación actuaron como barreras para un rendimiento médico/administrativo óptimo.

A nivel regional, la relación hallada en la DRTyC fue significativa, lo cual ratificó lo expuesto por Machaca (2017) en la Municipalidad de Alto de la Alianza y por Ticona (2020) en Ladrillera Maxx, quienes confirmaron que la GTH es el determinante directo de la productividad in Tacna. No obstante, a diferencia de la desconexión estratégica que mencionaron Espinoza et al. (2021), en la DRTyC se observó que los servidores sí valoraron la capacitación, pero el sistema falla al no

transformar ese conocimiento en soluciones creativas. Al contrastar esto con el proceso de Desarrollo de Personas de Chiavenato (2020), se concluyó que la "capacidad de hacer" (Realización 58,9%) es más mecánica que estratégica, demostrando que, para lograr un impacto completo en Tacna, no basta con acumular horas de capacitación si la institución no rediseña sus procesos de monitoreo y estímulos al rendimiento diario.

En lo que respecta a la primera hipótesis específica, se evaluó el impacto de la dimensión incorporación sobre el desempeño laboral en la DRTyC. Los datos demostraron una percepción favorable del 67,1% en el proceso de selección de personal. Al contrastar esto con la teoría del proceso de Admisión de Personas de Chiavenato (2020), se evidenció que la institución cumple de forma óptima con los filtros iniciales para atraer perfiles que se adecúen a las necesidades de la administración pública. Este resultado se alineó con lo planteado por Alvines & Bendezú (2018), quienes afirmaron que una fase de selección rigurosa fue el cimiento del éxito organizacional. Sin embargo, el análisis permitió determinar que un buen inicio en la incorporación se diluye si los procesos posteriores de inducción y socialización no son continuos, provocando que el potencial identificado en el reclutamiento no se traduzca automáticamente en un desempeño sobresaliente.

Con respecto a la segunda hipótesis específica, centrada en la dimensión capacitación y su influencia en el desempeño, el 83,6% de los servidores públicos calificó esta gestión como buena. A pesar de este alto porcentaje, los resultados empíricos mostraron que el Conocimiento del Trabajo se mantuvo polarizado en un nivel regular de 47,9%. Este fenómeno contradijo directamente la lógica del proceso de Desarrollo de Personas de Chiavenato (2020), el cual estipuló que la formación debe incrementar las competencias técnicas de manera inmediata. Esta contradicción tuvo concordancia con las observaciones de Espinoza et al. (2021) sobre la existencia de una desconexión estratégica en el sector público. Los datos demostraron que en la DRTyC las capacitaciones se ejecutaron de manera mecánica para cumplir con metas presupuestales o administrativas de la región Tacna, pero carecen de un diagnóstico de necesidades reales, lo que impide que el servidor

público aplique lo aprendido para resolver los problemas reales del ciudadano en su ventanilla.

Finalmente, al analizar la tercera hipótesis específica sobre la dimensión mantenimiento y las condiciones de trabajo, se obtuvo una aprobación del 91,8%. No obstante, la dimensión de Creatividad e Innovación del desempeño laboral se estancó en un 52,1% regular. Desde el marco teórico de Chiavenato (2020), el proceso de Mantenimiento busca ofrecer un ambiente seguro y estable para que el trabajador rinda al máximo; sin embargo, en la DRTyC Tacna se observó un fenómeno de "confort burocrático". La alta estabilidad laboral y el buen entorno físico satisficieron al personal, pero la falta de un proceso de Compensación agresivo (donde solo el 11% percibe incentivos óptimos) generó que el trabajador se limite a cumplir funciones mecánicas. Esto validó lo hallado por Santos (2017) en el sentido de que la eficacia de la GTH requiere un equilibrio de estímulos, y se acopla a las barreras de rendimiento señaladas por Saavedra (2021), demostrando que, en el aparato estatal, el confort físico sin incentivos al mérito termina por asfixiar la innovación y el compromiso estratégico del servidor.

CONCLUSIONES

- 1. Conclusión del Objetivo General (Relación de Variables):** Se determinó que existe una relación significativa y directa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la DRTyC Tacna. Los resultados descriptivos mostraron que, mientras la gestión se mantiene en niveles "Buenos" (especialmente en mantenimiento con 91,8% y capacitación con 83,8%), el desempeño laboral refleja una respuesta operativa estable, pero con brechas críticas en innovación y resolución, confirmando que la eficiencia del servidor depende directamente del soporte estratégico que recibe de la organización.
- 2. Conclusión del Objetivo Específico 1 (Dimensión Incorporación e Incentivos):** Se concluyó que los procesos de Admisión y Aplicación de personal fueron funcionales, pero poseían un enfoque de excelencia. Aunque la incorporación fue "Buena" (67,6%), la debilidad en los Incentivos (32,9% Regular) actuó como un factor limitante. Esto indica que la institución capta talento adecuadamente, pero falla en motivarlo de manera sostenida, lo que impide que el desempeño trascienda el cumplimiento básico de funciones.
- 3. Conclusión del Objetivo Específico 2 (Dimensión Mantenimiento):** En cuanto al Mantenimiento de Personal, se concluyó que es la dimensión más sólida de la gestión institucional (91,8% Bueno). La DRTyC Tacna garantiza condiciones de estabilidad y seguridad laboral óptimas, lo que asegura una baja rotación y la preservación de la memoria institucional; no obstante, este nivel de confort no se traduce automáticamente en proactividad si no se acompaña de estímulos al rendimiento.
- 4. Conclusión del Objetivo Específico 3 (Dimensión Desarrollo y Evaluación):** Respecto al Desarrollo y Evaluación, se concluyó que hubo una inversión efectiva en capital intelectual (83,8% de capacitación "Buena"). Sin embargo, el nivel de conocimiento del trabajo (47,9% Regular) sugirió que la capacitación recibida no se está transformando plenamente en competencias técnicas

aplicadas, evidenciando una desconexión entre la formación teórica y la ejecución práctica en el puesto.

5. Conclusión del Objetivo Específico 4 (Dimensión Calidad y Producción):

Sobre el desempeño en Calidad y Producción, se concluyó que la fuerza laboral tuvo una orientación hacia la eficacia operativa (63% y 60,3% Bueno, respectivamente). El servidor cumple con el "esmero" y la "calidad" en el trato, asegurando que los productos administrativos de la DRTyC cumplan con los estándares normativos, aunque con un margen de error cercano al 40% (niveles regulares) que debe ser corregido.

6. Conclusión del Objetivo Específico 5 (Dimensión Creatividad y Realización): Finalmente, se concluyó que la Creatividad y Capacidad de Innovación es el punto más crítico del desempeño laboral (52,1% Regular). El personal mostró una capacidad de "Realización" mecánica (58,9% Bueno), pero carece de iniciativa para resolver problemas complejos o proponer mejoras disruptivas, lo que mantiene a la institución en un modelo de gestión tradicional y poco ágil frente a las demandas de la región Tacna.

RECOMENDACIONES

1. **Estrategia de Incentivos (Para Conclusión 2):** Diseñar un sistema de "Salario Emocional" que incluya reconocimientos públicos y programas de bienestar para elevar el 32,9% regular en incentivos, la misma que tendrá que ser implementada por la Unidad de Recursos Humanos.
2. **Optimización del Clima Operativo (Para Conclusión 3):** Aprovechar la alta estabilidad laboral (91,8%) para implementar "Equipos de Alto Rendimiento" que saquen al personal de su zona de confort, la misma que tendrá que ser implementada por la Unidad de Recursos Humanos, mediante evaluación de desempeños.
3. **Transferencia de Capacidades (Para Conclusión 4):** Crear talleres de "Aplicación Técnica Post-Capacitación" para asegurar que el 83,6% de formación se refleje en un mejor dominio del puesto y no se quede en teoría, asimismo la Oficina de Imagen Institucional será la encargada de implementar dichos talleres.
4. **Estandarización de Procesos (Para Conclusión 5):** Implementar manuales de procedimientos simplificados para reducir ese 40% de desempeño regular en producción y calidad, la Dirección Regional será la encargada de la implementación a través de la Oficina de Administración.
5. **Laboratorio de Innovación (Para Conclusión 6):** Institucionalizar un buzón de "Mejora de Procesos" donde se premien las ideas que reduzcan tiempos de trámite, atacando directamente el 52,1% de baja creatividad, dicho buzón tendrá que ser implementado por la Oficina de Administración, mediante acto resolutivo.
6. **Plan de Sucesión Técnica (Para Conclusión 1):** Dado que la relación es directa, se debe asegurar que el personal nuevo reciba mentoría de los trabajadores "Óptimos" para mantener la competitividad institucional a largo plazo, dicha medida tendrá que ser implementada por cada área usuaria donde ingrese el personal nuevo.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Volumen 2*. México: Granica. Obtenido de <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-13595822-c594a0b003.pdf>
- Álvarez, A. J. (2021). *Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales*. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal,. doi:10.35381/cm.v7i2.562
- Alvines, E. L., & Bendezú, M. A. (2018). *Gestión del talento humano y su impacto en la productividad de una empresa financiera del distrito de San Isidro del departamento de Lima, 2018*. Lima: UTP.
- Arenilla, M., Rastrollo, J., & Thelma, M. (2024). *El futuro de las administraciones públicas latinoamericanas*. MADRID: INAP. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/385012242_El_futuro_de_las_administraciones_publicas_latinoamericanas
- Arias, A. (2016). *La encuesta como técnica de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. Obtenido de [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
- Briones, V., & D'Armas, M. (2024). Gestión del conocimiento y desempeño laboral en una empresa pública de una institución de educación superior. *Revista de ciencias Sociales*, 306-322. Obtenido de <https://share.google/db70MMpxHjchHf4AS>
- Centeno, V. (2017). *Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la Municipalidad Distrital de Anco Huallo - Apurímac-2017*. Apurímac: UCV.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de los Recursos Humanos. 2da edición*. Santa Fe, Colombia.: Mc Graw Interoamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión Del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones 5a ed.* España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Chiavenato, I. (2021). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones 9 ed.* México, D.F.: McGraw-Hill.
- Cortés, N. (4 de Enero de 2023). *Geovictoria*. Obtenido de Recursos Humanos: La gestión del talento humano en Perú 2022: ¿cómo se enfrenta?: <https://www.geovictoria.com/es-pe/blog/recursos-humanos/gestion-del-talento-humano/>
- Davis, K. y. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional.* . S.A. México: Editorial Mac Graw-Hil Interoamericana.
- De la orden, A., & Pimienta, J. (2019). *Metodología de la investigación*. México: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Delgado, P. L. (2017). *Análisis De Incidencia Del Recurso Humano En La Productividad En La Planta De La Empresa Pesantez Lopez Miguel Alberto Cía. Ltda.* Cuenca, Ecuador: Universidad Del Azuay.
- Dessler, G. (2021). A Framework for Strategic Management: Integrating Theory, Practice, and Cases . *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, Vol.11 No.4. Obtenido de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3639150>
- Drovett, S. (1992). *Dicersion de la salud.* . Buenos: Editorial Maechi.
- Espinoza, S. M., Fernández, A., & Ticona, C. R. (2021). *Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la Empresa Ladrillera Maxx en Tacna.* Tacna: UPT.
- Gómez, G., & Cohen, N. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?: la producción de los datos y los diseños.* Buenos Aires, Argentina: Editorial Teseo.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2019). *Administración basado en competencias 11ª Edición.* México: Thomson South-Western.

- Jiménez, M. (2020). *Las buenas prácticas en la Gestión de los Recursos Humanos. Efectos sobre la productividad, competitividad y rentabilidad de las empresas*. España: Universitat de les Illes Balears.
- Luna, R. (2018). *Gestión del talento: de los recursos humanos a la dirección de personas*. Madrid: Pirámide.
- Machaca, L. (2017). *Relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores administrativos públicos de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2017*. Tacna: UNJBG.
- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29, e2153. doi:<https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGrawHill. .
- Mendoza, A., & Ramírez, J. (2020). *Aprendiendo metodología de la investigación*. Guayaquil Ecuador: Editorial Grupo Compás.
- Mera, C., Vera, D., Mendoza, J., Briones, J., Mendoza, H., & Mendoza, K. (2021). *GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN INSTITUCIONES PÚBLICAS Vol. 1*. Colombia: EIDEC. doi:<https://doi.org/10.34893/tng4-8488>
- Milkovich, G., & Boudrem, T. (1994). *Dirección y administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. estado Unidos.: Addison Wesley.Iberoamericana.
- Nash, M. (2009). *Propuesta de una herramienta informativa-instructiva para la optimización de la calidad del servicio en las empresas*. Mérida- Venezuela.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento 17ª edición*. México: Pearson. Obtenido de https://www.academia.edu/114086005/Comportamiento_organizacional_17a_edici%C3%B3n
- Ruiz Mitjana, L. (4 de julio de 2019). *psicología y mente*. Obtenido de Teoría de la expectativa de Vroom: qué es y qué dice sobre el trabajo: <https://psicologiyamente.com/organizaciones/teoria-expectativa-vroom>

- Ruiz, L. (14 de marzo de 2019). *psicologia y mente*. Obtenido de La teoría de fijación de metas de Edwin Locke: <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-fijacion-metas-locke>
- Saavedra, E. (2021). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL HOSPITAL OBRERO DE LA CIUDAD DE ORURO*. La Paz - Bolivia: Universidad Mayor De San Andrés.
- Sampieri, R. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: Mc.Graw-Hill:.
- Santos, J. T. (2017). *Gestión De Recursos Humanos Y Su Incidencia En El Rendimiento De Los Empleados En Los Almacenes Aguirre En Elcantón Babahoyo En El Año 2016*. Babahoyo – Los Ríos – Ecuador: Universidad Técnica De Babahoyo.
- Ticona, C. R. (2020). *La Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo General	Hipótesis General	Variable independiente (X) Gestión del Talento Humano Dimensiones	Tipo de Investigación Básica.
¿Cuál es la influencia de la gestión del talento humano en desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC , Tacna 2026?	Determinar la influencia de la gestión del talento humano en desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026	La gestión del talento humano influye de manera significativa en desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026	• Incorporación • Incentivos y aplicación • Mantenimiento • Capacitación y desarrollo • Evaluación	Nivel de la Investigación Descriptivo - correlacional Diseño de la Investigación No experimental.
Problemas específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable dependiente (Y) Desempeño laboral. Dimensiones	Ámbito y tiempo de Estudio DRTyC – Tacna 2026
• ¿Cuál es la influencia de la dimensión incorporación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026? • ¿Cuál es la influencia de la dimensión incentivos y aplicación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026? • ¿Cuál es la influencia de la dimensión mantenimiento de personal en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026? • ¿Cuál es la influencia de la dimensión capacitación y desarrollo en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026? • ¿Cuál es la influencia de la dimensión evaluación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026?	• Determinar la influencia de la dimensión incorporación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026 • Determinar la influencia de la dimensión incentivos y aplicación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026 • Determinar la influencia de la dimensión mantenimiento de personal en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026 • Determinar influencia de la dimensión capacitación y desarrollo en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026 • Determinar la influencia de la dimensión evaluación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026	• La dimensión incorporación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026 • La dimensión incentivos y aplicación influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026 • La dimensión mantenimiento de personal influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026 • La dimensión capacitación y desarrollo influye de manera significativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026 • La dimensión evaluación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, Tacna 2026	• Producción • Calidad • Conocimiento del trabajo • Cooperación • Comprensión de situaciones • Creatividad • Realización	Población N= 68 trabajadores Muestra n = 68 trabajadores Técnicas de Recolección de datos Encuesta Instrumentos Cuestionario

Anexo 2. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Medición
Variable independiente: Gestión del Talento Humano	<i>Incorporación</i>	Investigación	
		Reclutamiento y selección	
	<i>Incentivos y aplicación</i>	Integración de personas	
		Diseño de cargos	Escala Ordinal (por Escala de Likert)
		Descripción y análisis de cargos	
		Evaluación del desempeño	1 = Totalmente en desacuerdo
		Remuneraciones y compensaciones	2= En desacuerdo
	<i>Mantenimiento</i>	Beneficios y servicios sociales	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Higiene y seguridad en el trabajo	
		Relaciones sindicales	4= De acuerdo
	<i>Capacitación y Desarrollo</i>	Capacitación	5= Totalmente de acuerdo
		Desarrollo Organizacional	
	<i>Evaluación</i>	Sistemas de información	
Variable dependiente: Desempeño Laboral	<i>Producción</i>	Cantidad de trabajo	
	<i>Calidad</i>	Esmero	
	<i>Conocimiento del trabajo</i>	Experiencia en el trabajo	Escalas gráficas
	<i>Cooperación</i>	Relaciones interpersonales	
	<i>Comprensión de situaciones</i>	Capacidad de resolución de problemas	
	<i>Creatividad</i>	Capacidad de innovar	
	<i>Realización</i>	Capacidad de hacer	

Anexo 3. Instrumentos de investigación

Instrumento Escala gráfica Desempeño laboral

El presente instrumento, diseñado con fines académicos, tiene como propósito Determinar la influencia de la gestión del talento humano en desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, para lo cual se solicita que marque con una “X” en la hoja de respuestas sobre el recuadro que represente de forma más precisa su percepción en relación a los factores mostrados de acuerdo a la escala:

FACTORES:	Apenas aceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Óptimo
Producción (calidad de trabajo realizado)	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares	Satisface los estándares	A veces supera los estándares	Siempre supera los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad superior en el trabajo	Excepcional calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo	Conoce lo suficiente	Conoce más de lo necesario	Conoce todo el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales) Cooperación de situaciones	Colabora poco	No colabora	Colabora normalmente	Buen espíritu de colaboración	Excelente espíritu de colaboración
(capacidad para resolver problemas)	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Buena capacidad de intuición	Excelente capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas	Algunas veces presenta ideas	Casi siempre tiene ideas excelentes	Siempre tiene ideas excelentes
Realización (capacidad de hacer)	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar	Razonable capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Excelente capacidad de realización

Nota: Tomado de (Chiavenato I. , Gestión Del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones 5a ed., 2020)

Instrumento gestión del talento humano

El presente instrumento, diseñado con fines académicos, tiene como propósito Determinar la influencia de la gestión del talento humano en desempeño laboral de los servidores públicos de la DRTyC, para lo cual se solicita que marque con una “X” sobre el recuadro que represente de forma más precisa su percepción en relación a los ítems mostrados de acuerdo a la escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
 2 = En desacuerdo
 3 = Indiferente
 4 = De acuerdo
 5 = Totalmente de acuerdo

Nº	Dimensión	Indicador	Item	1	2	3	4	5
1	Incorporación	Investigación	La DRTyC se preocupa por realizar investigación en el mercado laboral que permita captar nuevos talentos a la Institución					
2		Reclutamiento y selección	El proceso de reclutamiento de personal es realizado de forma transparente y es pública					
3			El proceso de reclutamiento de personal respeta los requisitos exigidos por el puesto de trabajo					
4	Incentivos y Aplicación	Integración de personas	La DRTyC promueve la cooperación y el trabajo en equipo entre sus miembros para los nuevos colaboradores					
5			La DRTyC desarrolla programas de inducción que permiten que el nuevo colaborador se integre de manera eficaz a su puesto de trabajo					
6		Diseño de cargos	La DRTyC cuenta con un manual de funciones claramente definido					
7			Las jerarquías organizacionales están claramente delimitadas.					
8		Descripción y análisis de cargos	La U DRTyC realiza una medición y actualización de los contenidos de los diseños de cargos a fin que sean acordes a las exigencias del contexto.					
9		Evaluación del desempeño	La DRTyC promueve la importancia de la evaluación del desempeño como una política para mejorar el rendimiento de los colaboradores					
10			La evaluación del desempeño se realiza en base a las funciones de cada puesto de trabajo					

11	Mantenimiento de Personal	Remuneraciones y compensaciones	Las remuneraciones que ofrece La DRTyC son justas en función de la labor desarrollada					
12			La DRTyC cumple con el pago a tiempo de la remuneración acordada					
13		Beneficios y servicios sociales	La DRTyC cumple con el pago de los beneficios según ley.					
14		Higiene y seguridad en el trabajo	El lugar de trabajo cuenta con las condiciones físicas necesarias para asegurar mi integridad					
15			La DRTyC brinda las herramientas necesarias para realizar el trabajo.					
16		Relaciones sindicales	La DRTyC ofrece estabilidad laboral					
17			La DRTyC logra asegurar una comunicación para la resolución de conflictos internos.					
18	Capacitación y Desarrollo	Capacitación	La DRTyC ejecuta programas de capacitación para asegurar la mejora de las competencias del personal.					
19			Las capacitaciones impartidas se dirigen a las funciones del puesto de trabajo.					
20		Desarrollo Organizacional	La DRTyC promueve políticas para que los colaboradores puedan hacer línea de carrera.					
21			La DRTyC promueve la mejora de las capacidades del personal como medida para que la entidad pueda mejorar su rendimiento organizacional.					
22	Evaluación	Sistemas de información	La DRTyC cuenta con sistemas de información que permiten agilizar la labor de los colaboradores					
23			La DRTyC cuenta con sistemas que permiten realizar un control sobre el cumplimiento de las metas organizacionales. (Productividad)					

Nota: Tomado de (Chiavenato I. , Gestión Del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones 5a ed., 2020) , adaptado por el investigador DRTyC - Tacna.

 Universidad Privada de Tacna	Unidad de Investigación FACEM FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS	 Facultad de Ciencias Empresariales
Codificación UI-PTI-04	Versión 1.0	Página 1 de 2

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES TACNA 2026.

NOMBRE DE LA VARIABLE DEL INSTRUMENTO:
 GESTION DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: RIVEROS ARTEAGA, SHARON
- 1.2. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.3. Labor que desempeña: DIRECTORA DE UPT INCUBA
- 1.4. Grado académico más alto: MAGISTER EN MANAGEMENT INTERNACIONAL
- 1.5. Autor del instrumento: JAVIER ANDY CCALLE LIPA

II.- ASPECTOS DE EVALUACION DE CONSISTENCIA INTERNA DE ITEMS:

INDICADORES	CRITERIOS PARA EVALUAR ITEMS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables y medibles.				X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. Organización	Existe una organización lógica.				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7. Consistencia	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			x		
Total parcial				3	32	
Sumatoria total		35				

 Universidad Privada de Tacna Codificación UI-PTI-04	Unidad de Investigación FACEM FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS Versión 1.0	 Facultad de Ciencias Empresariales Página 2 de 2
---	--	--

III. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable 34 - 45 ☒

Por corregir 22 - 33 ☐

No aplicable 9 - 21 ☐

Tacna, 26 de agosto del 2026



.....
Mag. Sharon Riveros Arteaga

ANEXOS:

Se adjunta:

a.- Instrumento sujeto a evaluación de la variable.

b.- Matriz de consistencia interna de ítems.

Nota. Ejemplo de elaboración de Matriz de consistencia interna de ítems.

MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DE ÍTEMS		
DIMENSIONES	BASES TEÓRICAS	ÍTEMS
D 1	Teoría y citas contenidos en el marco teórico	Con base en la teoría de la dimensión
D 2	Teoría y citas contenidos en el marco teórico	Con base en la teoría de la dimensión
D 3	Teoría y citas contenidos en el marco teórico	Con base en la teoría de la dimensión

 Universidad Privada de Tacna	Unidad de Investigación FACEM FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS	 Facultad de Ciencias Empresariales
Codificación UI-PTI-04	Versión 1.0	Página 1 de 2

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES TACNA 2026.

NOMBRE DE LA VARIABLE DEL INSTRUMENTO:
 GESTION DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: MARQUEZ TIRADO, VICTOR SAMUEL DAMASCO
 1.2. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
 1.3. Labor que desempeña: CMC EPICO UPT
 1.4. Grado académico más alto: DOCTOR EN ADMINISTRACION
 1.5. Autor del instrumento: JAVIER ANDY CCALLE LIPA

II.- ASPECTOS DE EVALUACION DE CONSISTENCIA INTERNA DE ITEMS:

INDICADORES	CRITERIOS PARA EVALUAR ITEMS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables y medibles.				X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. Organización	Existe una organización lógica.					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7. Consistencia	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
Total parcial					12	30
Sumatoria total		42				

 Universidad Privada de Tacna	Unidad de Investigación FACEM FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS	 Facultad de Ciencias Empresariales
Codificación UI-PTI-04	Versión 1.0	Página 2 de 2

III. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable 34 - 45 ☒

Por corregir 22 - 33 ☐

No aplicable 9 - 21 ☐

Lugar y fecha: *Tacna, 1 Set. 2026*



 Firma del experto

ANEXOS:

Se adjunta:

a.- Instrumento sujeto a evaluación de la variable.

b.- Matriz de consistencia interna de ítems.

Nota. Ejemplo de elaboración de Matriz de consistencia interna de ítems.

MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DE ÍTEMS		
DIMENSIONES	BASES TEÓRICAS	ÍTEMS
D 1	Teoría y citas contenidos en el marco teórico	Con base en la teoría de la dimensión
D 2	Teoría y citas contenidos en el marco teórico	Con base en la teoría de la dimensión
D 3	Teoría y citas contenidos en el marco teórico	Con base en la teoría de la dimensión