

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**  
**Escuela Profesional de Administración y Sistemas**



**UPLA**  
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

**TESIS**

**Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en  
Colaboradores de una Empresa Maderera de Satipo – 2021**

Para Optar : Título Profesional de Licenciado en Administración

Autoras : ROJAS ORIHUELA KELLY  
URBINA PARIONA MARIA MERCEDES

Asesora : Mtra. Reyes Alfaro Lisbeth Zinthia

Línea de Investigación  
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y  
Culminación : 07.10.2021 – 06.10.2022

Huancayo – Perú  
2022

## HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE: ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

**ACTA DE EXPOSICIÓN, SUSTENTACIÓN ORAL Y CALIFICACIÓN DE LA TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Título de la Tesis : **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA MADERERA DE SATIPO – 2021**  
Presentado por : **ROJAS ORIHUELA KELLY y URBINA PARIONA MARIA MERCEDES**  
Asesor : **MTRA. REYES ALFARO LISBETH ZINTHIA**

En la ciudad de Huancayo, siendo las 08:30 a.m. del día Jueves 26.01.2023, reunidos virtualmente a través de la Aplicación GOOGLE MEET, y en mérito a la Resolución N° 0162-2023/D-FCAC-UPLA de fecha 25.01.2023, se realiza el acto académico de sustentación oral de la Tesis titulada: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA MADERERA DE SATIPO – 2021”, de las Bachilleres en Administración y Sistemas, **ROJAS ORIHUELA KELLY y URBINA PARIONA MARIA MERCEDES**, por la modalidad de Tesis, y, de conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos vigente de la Facultad, el Jurado Calificador queda constituido por los siguientes docentes:

- **MTR. VASQUEZ RAMIREZ MICHAEL RAISER. PRESIDENTE**
- **MTR. CERRON ALIAGA MIGUEL ANIBAL.**
- **MTR. SANDOVAL TRIGOS JESUS CESAR.**

Con la participación de:

- Secretario Docente: Maestro **RAÚL GABRIEL ALIAGA FUENTES.**

El acto académico se inicia con la lectura de la Resolución respectiva, para luego proceder con la sustentación de la tesis. Finalizando con la etapa de preguntas, aclaraciones y observaciones respectivas.

Una vez concluido, los miembros del Jurado proceden a calificar de conformidad a lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Peruana Los Andes, estableciendo el resultado siguiente:

	NÚMERO	LETRAS
PROMEDIO DE SUSTENTACIÓN ORAL:	14	CATORCE

Siendo el resultado promedio final de: **14 - BUENA**

**APROBADAS POR UNANIMIDAD**

El presidente del Jurado da por concluido el acto académico de sustentación oral y calificación.

Leído el Acta por los miembros del Jurado, se da a conocer el calificativo por intermedio del Secretario Docente de la Facultad.

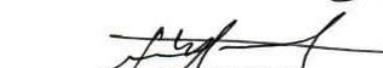
Siendo las 9:40 a.m. se da por concluido el Acto académico y firman los presentes en señal de conformidad.

  
  
**ALINO JARA RODRÍGUEZ**  
 Decano (e)

Jurado: **MTR. VASQUEZ RAMIREZ MICHAEL RAISER**

  
  
**RAÚL GABRIEL ALIAGA FUENTES**  
 SECRETARIO DOCENTE

Jurado: **MTR. CERRON ALIAGA MIGUEL ANIBAL**

  
 Jurado: **MTR. SANDOVAL TRIGOS JESUS CESAR**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA  
EMPRESA MADERERA DE SATIPO – 2021**

Asesora:

Mtra. Reyes Alfaro Lisbeth Zinthia

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres y familiares, por su apoyo incondicional y por confiar en nosotras para culminar este proceso de crecimiento personal y profesional.

**Kelly y María.**

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros asesores y maestros, por su paciencia y sapiencia, que permitieron mejorar y desarrollar nuestra presente investigación que dará lugar a nuestro inicio en la vida profesional y crecimiento académico.

**Kelly y María.**

## CONSTANCIA DE ÍNDICE SIMILITUD (EXPEDITO SEGÚN ART. 8.4)

El Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables deja:

### CONSTANCIA

Que, Los Bachilleres: **ROJAS ORIHUELA KELLY Y URBINA PARIONA MARÍA MERCEDES**; de la escuela profesional de Administración y Sistemas, han presentado su informe final de TESIS titulado: **"GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA MADERERA DE SATIPO – 2021."**; originalidad en el **SOFTWARE TURNITIN** obteniendo el **Porcentaje** de similitud de **30%**, el cual se encuentra dentro del porcentaje permitido.

Se expide el presente, para efectos de continuar con los tramites concernientes a la obtención de su título profesional.

Huancayo, 11 de octubre del 2022



Dr. Armando Juan Adauto Ávila  
Director de Unidad de Investigación  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un importante instrumento para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones; puesto que, son los trabajadores los principales actores del cambio para lograr mayor eficiencia organizacional, en el mundo laboral cada vez más competitivo. Así como lo mencionaba Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (2009), el desarrollo organizacional se fundamenta en cambiar la naturaleza y calidad de las relaciones de las personas en torno al trabajo, o la llamada, cultura organizacional. De acuerdo con el estudio de “Percepción de la cultura organizacional en América Latina” de 120 directores y ejecutivos de Recursos Humanos de la región (México, Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Perú); se halló que el 95% asume que la cultura organizacional es una fuente de ventaja competitiva para el desarrollo organizacional (SpencerStuart, 2018). Por ello, el presente estudio, tuvo el objetivo de determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021. El método general que se utilizó fue el método científico, y el método específico fue descriptivo. El tipo de investigación fue aplicada, el nivel de investigación fue correlacional y el diseño de investigación fue descriptivo – correlacional. Para la recolección de datos, se utilizó el Cuestionario de Gestión del talento Humano y el Cuestionario de Desarrollo Organizacional en una muestra de 152 colaboradores de la empresa en mención. Para la comprobación de las hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman. El contenido del estudio es el siguiente:

En el Capítulo I, respecto al planteamiento del problema, se detalla la descripción del problema, la demarcación del problema, la formulación del problema, las respectivas justificaciones y los objetivos.

En el Capítulo II, respecto al marco teórico, se exponen los antecedentes a nivel nacional e internacional, las bases teóricas o científicas y el marco conceptual.

En el Capítulo III, respecto a la hipótesis, se plantean las hipótesis a nivel general y específico y la conceptualización de las variables.

En el Capítulo IV, respecto a la metodología, se expone el método de investigación, tipo de investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos y las consideraciones éticas.

En el capítulo V, se da a conocer los resultados descriptivos y los resultados inferenciales donde comprueban las hipótesis. Posteriormente se presenta el análisis y discusión de los resultados, las conclusiones y recomendaciones.

Además, se consideran las referencias bibliográficas que han sido citados en formato APA y los anexos respectivos en los que se expone la Matriz de Consistencia, la Operacionalización de Variables e Instrumentos utilizados, validez y confiabilidad de los instrumentos, data de base de datos y el consentimiento informado.

**Las autoras.**

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	viii
CONTENIDO DE TABLAS.....	xiii
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	13
1.2. Delimitación del problema.....	16
1.3. Formulación del problema.....	16
1.3.1. Problema general.....	16
1.3.2. Problema específico.....	17
1.4. Justificación.....	17
1.4.1. Social.....	17
1.4.2. Teórica.....	17
1.4.3. Metodológica.....	18
1.5. Objetivo.....	18
1.5.1. Objetivo general.....	18
1.5.2. Objetivos específicos.....	18
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Antecedentes.....	19
2.2. Bases teóricas o científicas.....	25
2.3. Marco conceptual.....	41

CAPÍTULO III HIPÓTESIS .....	44
3.1. Hipótesis general.....	44
3.2. Hipótesis específicas.....	44
3.3. Variables .....	45
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....	47
4.1. Método de investigación .....	47
4.2. Tipo de investigación.....	47
4.3. Nivel de investigación .....	48
4.4. Diseño de investigación .....	48
4.5. Población y muestra.....	49
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	51
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	52
4.8. Aspectos éticos de la investigación.....	53
CAPÍTULO V ADMINISTRACIÓN DEL PLAN .....	55
5.1. Descripción de resultados .....	56
5.2. Contrastación de las hipótesis.....	60
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	68
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES .....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	77
ANEXOS.....	82
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	83
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.....	85

Anexo 3: Matriz de operacionalización del instrumento. ....	86
Anexo 4: El instrumento de investigación. ....	87
Anexo 5: Confiabilidad y validez de los instrumentos ....	89
Anexo 6: Data de procesamiento de datos. ....	101
Anexo 7: Consentimiento informado. ....	107
Anexo 8: Fotos de la aplicación de los instrumentos. ....	109

**CONTENIDO DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> <i>Población y muestra de la investigación.</i> .....	50
<b>Tabla 2</b> <i>Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en la empresa.</i> .....	56
<b>Tabla 3</b> <i>Admisión de personas y desarrollo organizacional en la empresa.</i> .....	57
<b>Tabla 4</b> <i>Desarrollo de personas y desarrollo organizacional en la empresa.</i> .....	58
<b>Tabla 5</b> <i>Evaluación de personas y desarrollo organizacional en la empresa.</i> .....	59
<b>Tabla 6</b> <i>Correlación entre gestión del talento humano y desarrollo organizacional</i> .....	60
<b>Tabla 7</b> <i>Correlación entre la admisión de personas y desarrollo organizacional</i> .....	62
<b>Tabla 8</b> <i>Correlación entre el desarrollo de personas y desarrollo organizacional</i> .....	64
<b>Tabla 9</b> <i>Correlación entre la evaluación de personas y desarrollo organizacional</i> .....	66
<b>Tabla 10</b> <i>Confiabilidad del Cuestionario de Gestión del Talento Humano.</i> .....	89
<b>Tabla 11</b> <i>Correlación ítem-test del Cuestionario de Gestión del Talento Humano.</i> .....	90
<b>Tabla 12</b> <i>Índice de concordancia del Cuestionario de Gestión del Talento Humano.</i> .....	91
<b>Tabla 13</b> <i>Confiabilidad del Cuestionario de Desarrollo Organizacional.</i> .....	92
<b>Tabla 14</b> <i>Correlación ítem-test del Cuestionario de Desarrollo Organizacional.</i> .....	93
<b>Tabla 15</b> <i>Índice de concordancia del Cuestionario de Desarrollo Organizacional.</i> .....	94

**CONTENIDO DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> <i>Esquema del diseño de investigación</i> .....	48
<b>Figura 2</b> <i>Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en la empresa</i> . ....	56
<b>Figura 3</b> <i>Admisión de personas y desarrollo organizacional en la empresa</i> . ....	57
<b>Figura 4</b> <i>Desarrollo de personas y desarrollo organizacional en la empresa</i> . ....	58
<b>Figura 5</b> <i>Evaluación de personas y desarrollo organizacional en la empresa</i> . ....	59

## RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021. El método general de la investigación que se empleó fue el científico, el método específico fue el descriptivo, el tipo de investigación fue aplicada, el nivel de la investigación fue correlacional, el diseño de investigación que se utilizó fue el descriptivo – correlacional. Para la recolección de los datos se utilizó el Cuestionario de Gestión del talento Humano y el Cuestionario de Desarrollo Organizacional en 152 colaboradores de la empresa mencionada. Los resultados encontrados indicaron que el 17% de la gestión del talento humano se encuentra en un nivel medio o regular y el 83% es alto; en cuanto al desarrollo organizacional, se evidenció que el 34% del desarrollo es regular o medio y el 66% es alto o elevado; para la comprobación de las hipótesis se utilizó el coeficiente de Rho de Spearman, cuyo p-valor fue de 0,000 siendo este menor al nivel alfa (0,05). Se concluye entonces que existe relación estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional, es decir a mayor implementación de estrategias de gestión para el talento y recursos humanos, también será mayor y directamente proporcional el incremento del desarrollo organizacional de la empresa. Se recomienda publicar los resultados en medios físicos y virtuales que permitan hacer conocer lo hallado; asimismo se sugiere a la empresa crear programas de mantenimiento y mejoramiento de las estrategias de gestión del talento humano en cuanto a la asignación, desarrollo y evaluación del personal para que los niveles sean completamente altos o satisfactorios y por consiguiente conseguir el anhelado crecimiento y desarrollo organizacional.

**Palabras claves:** Gestión del talento humano, desarrollo organizacional, colaboradores.

## ABSTRACT

The present investigation was developed with the objective of determining the relationship that exists between the management of human talent and organizational development in the collaborators of the NEMATSA S.R.L. de Satipo - 2021. The general method of research used was scientific, the specific method was descriptive, the type of research was applied, the level of research was correlational, the research design used was descriptive – correlational. For data collection, the Human Talent Management Questionnaire and the Organizational Development Questionnaire were used in 152 collaborators of the aforementioned company. The results found indicated that 17% of human talent management is at a medium or regular level and 83% is high; Regarding organizational development, it was evidenced that 34% of the development is regular or medium and 66% is high or high; To test the hypotheses, Spearman's Rho coefficient was used, whose p-value was 0.000, this being less than the alpha level (0.05). It is concluded then that there is a statistically significant relationship between the management of human talent and organizational development, that is, the greater the implementation of management strategies for talent and human resources, the increase in the organizational development of the company will also be greater and directly proportional. It is recommended to publish the results in physical and virtual media that allow the findings to be known; It is also suggested that the company create maintenance programs and improvement of human talent management strategies in terms of the assignment, development and evaluation of personnel so that the levels are completely high or satisfactory and therefore achieve the desired growth and organizational development.

**Keywords:** Human talent management, organizational development, collaborators.

## **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

El mundo laboral sigue en constante y acelerado cambio; ante a esta creciente evolución, una competencia crítica de las organizaciones es contar con una cultura ágil (capital humano); además de, un énfasis en el desarrollo, dos aspectos que los negocios deben tener en mente para mantenerse a flote en el mercado altamente competitivo. Según el estudio “Tendencias Globales del Talento 2019” llevado a cabo por (MERCER, 2019), los principales riesgos de capital humano dentro de las organizaciones son; el prolongado tiempo para cubrir vacantes (52%), el escaso compromiso de los trabajadores (43%), la inadecuada diversidad (40%), la escasa capacidad de liderazgo (38%), las ineficaces decisiones de contratación (35%), la menor productividad (31%) y la lentitud para tomar decisiones (30%); indicadores y cifras que demuestran la poca atención que se le otorga a la gestión del talento humano, considerando que una de las amenazas fundamentales que ponen en riesgo el éxito de las organizaciones es el capital humano.

Asimismo, llama la atención que solo el 29% (uno de cada tres) de líderes del talento humano, considera que sus ejecutivos priorizan la gestión del talento humano en sus organizaciones; pese a que la tendencia de los empleados a la hora de ocupar un puesto laboral es el sentido de propósito, inspiración y conectividad. Frente a esta evidente problemática para gestionar el talento Humano, MERCER a identificado cuatro tendencias que toda compañía debería perseguir, estas son; la alienación del trabajo con el valor futuro, con el cual, se busca rediseñar y trasladar a las personas a puestos donde puedan crear mayor valor a futuro; la construcción de resonancia de marca que busca escuchar y aprender de los datos para atraer mayor y mejor talento humano; la mejora de experiencia laboral mediante la curación de contenidos, se dirige a transformar el trabajo en tareas simples, intuitivas y digitales que sumen el crecimiento y desarrollo de los empleados y; el ofrecimiento de un cambio guiado por el talento que se dirige a inspirar el crecimiento de los trabajadores, a través del rediseño de estrategias, procesos y estructuras organizacionales.

Durante bastante tiempo, la gestión del talento humano en Latinoamérica se ha considerado como una actividad de soporte administrativo; donde el éxito de las empresas solo dependía de la gestión de recursos físicos, financieros y/o corporativos; relegando el papel fundamental de las personas en la organización. No obstante, hace poco las empresas han empezado a evidenciar su preocupación por el rol del capital humano para el cumplimiento de objetivos organizacionales. Gestionar el talento humano en la región resulta algo complejo por el constante cambio socioeconómico, lo cual, demanda visionar estrategias de largo plazo y flexibilidad para redefinirlas. Por tal razón, aún y cuando la función de la gestión del talento humano se haya ido implantando en los países de América Latina, el 70% de líderes del capital humano consideran que se trata de una tarea de soporte administrativo y el

30% asume la gestión humana como una actividad que permite cumplir políticas (Deloitte Consulting, 2018).

Es difícil hablar de gestión del talento humano en un país como el Perú, donde; según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019), el 72,4% de la Población Económicamente Activa - PEA (cerca de tres de cada cuatro trabajadores), desempeña un empleo informal. A este respecto, (Jaúregui, 2019); especialista en la organización y dirección de personas de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN), señala que la gestión del talento humano es un reto pendiente para las gerencias y líderes; que deben tomar en cuenta el análisis de la cultura en sus organizaciones. Por otro lado, Marquina, Del Carpio y Fajardo (2020) mediante el análisis del séptimo Ranking Mundial de Talento del IMD, dan a conocer que el Perú, se ha adelantado cinco puestos (respecto al año anterior), debido a la ligera mejora de indicadores en la administración de recursos humanos; tales como, entrenamiento, aprendizaje, atracción, retención, motivación, etc., que evidencian un avance en cuanto a la gestión del talento humano. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la información de dichas conclusiones surge de la percepción de empresarios específicos que no, representan la realidad del contexto laboral del país.

Como se aprecia, la gestión del talento humano es un importante instrumento para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones; puesto que, son los trabajadores los principales actores del cambio para lograr mayor eficiencia organizacional, en el mundo laboral cada vez más competitivo. Así como lo mencionaba Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (2009), el desarrollo organizacional se fundamenta en cambiar la naturaleza y calidad de las relaciones de

las personas en torno al trabajo, o la llamada, cultura organizacional. De acuerdo con el estudio de “Percepción de la cultura organizacional en América Latina” de 120 directores y ejecutivos de Recursos Humanos de la región (México, Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Perú); se halló que el 95% asume que la cultura organizacional es una fuente de ventaja competitiva para el desarrollo organizacional (SpencerStuart, 2018).

El panorama antes descrito no es ajeno a la Empresa Maderera- NEMATSA S.R.L.; que cuenta con trabajadores dedicados a actividades de aserrado, acepilladura, silvicultura, extracción y transporte de madera. Y como empresa que busca el busca su crecimiento y establecimiento en el mercado laboral, requiere analizar el control sobre la gestión de recursos humanos y la incidencia de este en el desarrollo organizacional; como principal instrumento de cambio. En ese sentido, el propósito del presente estudio es determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la empresa NEMATSA S.R.L. de la Provincia de Satipo.

## **1.2. Delimitación del problema**

**Delimitación temporal:** El estudio tuvo una duración de doce meses, iniciando en febrero del 2021 y culminando en enero del 2022.

**Delimitación espacial:** La investigación se desarrolló en las instalaciones de la Empresa Maderera NEMATSA S.R.L. de la Provincia de Satipo, Región Junín.

**Delimitación teórica:** La investigación se basó en las teorías explicativas acerca del talento humano y el desarrollo organizacional.

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema general**

¿Existe relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021?

### **1.3.2. Problema específico**

- ¿Existe relación entre la admisión de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021?
- ¿Existe relación entre el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021?
- ¿Existe relación entre la evaluación de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021?

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Social**

El estudio presente benefició a las autoridades y colaboradores de la Empresa Maderera NEMATSA S.R.L., a fin de conocer los niveles de la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional, y así permitir a las autoridades evaluar estrategias de mejoramiento y fortalecimiento para promover en sus colaboradores mayores niveles en las variables analizadas. Así mismo, los administrativos y colaboradores de la empresa podrán instaurar mejoras en la comunidad postulante y consumidora de los servicios de la empresa.

### **1.4.2. Teórica**

La presente investigación permitió generalizar los resultados en contextos similares que puedan responder o profundizar el conocimiento científico y llenar o responder algún vacío de la teoría de talento humano propuesto por Chiavenato (2009) y sobre el desarrollo organizacional también planteado por el mismo autor. Así, sirve como antecedente de próximas investigaciones de mayor nivel que puedan responder la causalidad de los fenómenos presentados.

### **1.4.3. Metodológica**

El estudio ayuda a proponer nuevas formas de investigación en aspectos metodológicos, operativos e instrumentales que intenten responder a nivel más complejos y elevados del mismo. Así también, se realizó la validez y confiabilidad de los instrumentos, respetando los principios operacionales y técnicos que demandan tales instrumentos mediante una prueba piloto y el criterio de juicio de expertos. Se respetó también los principios éticos planteados.

## **1.5. Objetivo**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar la relación que existe entre la admisión de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

- Identificar la relación que existe entre el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.
- Identificar la relación que existe entre la evaluación de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

#### **Antecedentes internacionales**

Núñez & Brochero (2019) en la investigación, El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional en las empresas, se propusieron hacer visible la incidencia de la gestión del talento humano sobre el desarrollo organizacional de las empresas; el estudio de nivel descriptivo simple manejó la totalidad de la población como muestra (censal); fueron 55 coordinadores de las empresas estudiadas y la información se recolectó a través de cuestionarios. El análisis de datos puso en evidencia que la gestión del talento humano es fundamental

para el desarrollo de las organizaciones; es decir, gestionar el talento de las personas va en la misma dirección que el desarrollo organizacional, lo cual es la concesión de metas en función a las competencias del mercado. Si bien es cierto que la prioridad de toda actividad económica son las ganancias; también es cierto que, el enfoque del talento humano es la clave optimizar las capacidades de los empleados y alcanzar metas más altas.

Ramírez, Chacón, & Valencia (2019) en la investigación, Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas, tuvieron como propósito la descripción de la gestión del talento humano como estrategia organizacional en establecimientos que expenden comidas y bebidas; el estudio de nivel descriptivo simple manejó como muestra no probabilística a los gerentes de 38 PYMES de Barranquilla y los datos se recolectaron mediante cuestionarios. Se determinó que la gestión del talento humano como estrategia en las PYMES es moderada satisfactoria, puesto que, apuestan por la dirección estratégica y la aplicación de procesos fundamentales. Asimismo, se evidenció que los establecimientos sujetos al estudio planifican y controlan su sistema con el fin de precisar su actuar a alcance de objetivos organizacionales. En ese sentido, se concluyó que la gestión del talento humano hace posible la adaptación a los cambios y la consolidación de competencias sustentables y sostenibles que propician el desarrollo de las PYMES de Barranquilla.

Soledispa & Alfonso (2018) en la investigación, La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional, se propusieron consolidar algunas concepciones respecto a la gestión de personas y el impacto de esta en el desarrollo de las organizaciones; el estudio de acción-participativa utilizó como muestra a 200

actores de entre 18 y 50 años de la ciudad de Manabí, la información se recolectó a través de análisis documental y entrevistas en torno a los temas que involucran la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional. Se determinó que la gestión del talento humano no es aprovechada para el desarrollo integral de las organizaciones. Asimismo, se evidenció que la productividad y la competitividad en las empresas son factores que suman al desarrollo organizacional; sobre todo, cuando se cuentan con adecuados procesos de formación e innovación del talento humano. Concluyendo, el impacto positivo de la gestión del talento humano sobre el desarrollo de las organizaciones.

Valencia (2018) en la investigación, Estudio descriptivo de la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito, tuvo como propósito el análisis y conocimiento de la situación en la que se encuentra la gestión del talento humano (reclutamiento, evaluación, selección y administración de compensaciones) en las PYMES encargadas de comercializar servicios y equipar centros de datos; el estudio de nivel descriptivo simple hizo uso de una muestra probabilística de 49 empresas (34 medianas y 15 pequeñas) y recolectó información mediante cuestionarios. Tras el análisis de datos se determinó que, en las PYMES objeto de estudio, no se cuenta con un departamento encargado de gestionar el talento humano; por tanto, dichas funciones son relegadas a departamentos administrativos o de gerencia, generando errores por la ausencia de parámetros en los procesos administrativos de personal (selección, reclutamiento, seguimiento, evaluación y retención).

Rocha & Pozo (2016) en la investigación, Evaluación de la gestión del talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional en las grandes Empresas Comercializadoras de Productos Eléctricos Industriales del Ecuador, periodo 2010-2013; se propusieron evaluar la gestión del talento humano entre los periodos 2010 al 2013 y determinar si este influye en el desarrollo organizacional de tres empresas ecuatorianas encargadas de comercializar productos eléctricos industriales; el estudio de nivel descriptivo correlacional causal utilizó como muestra probabilística un total de 118 empleados y la recolectó la información mediante observación directa, revisiones documentarias y entrevistas. Los resultados evidenciaron que, en las empresas eléctricas industriales la gestión del talento humano se basa en una perspectiva operativa que tiene la finalidad de cumplir leyes y normas, olvidando la gestión como estrategia. En cuanto al desarrollo organizacional se encontró la existencia de actividades aisladas que impiden su alcance. Se concluyó la dependencia entre ambas variables.

### **Antecedentes nacionales**

Ávarez (2020) en la investigación, Análisis de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional de CORPAC Sede Callao 2020, se propuso analizar la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional de la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial del callao; el estudio de nivel descriptivo simple manejó una muestra no probabilística de 6 colaboradores (funcionario, controlador de tránsito aéreo, profesional universitario, trabajador operacional, técnico y administrativo) de CORPAC, para recolectar la información se utilizaron entrevistas y análisis documentarios. Se evidenció deficiencias en cuanto a la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional; es decir, la Corporación Peruana

de Aeropuertos y Aviación Comercial del Callao, incumple políticas y normas encargadas de regular procedimientos, la gerencia y demás autoridades interfieren en el manejo adecuado del talento humano generando que los tratos se direccionen en función a afinidades emocionales o políticas que perjudican la gestión y desarrollo de la empresa.

Aguilarm (2019) en la investigación, Gestión del talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional en la UGEL Concepción, Junín, 2018; se propuso determinar si la gestión del talento humano influye en el desarrollo organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local - Concepción; el estudio de nivel descriptivo correlacional causal utilizó toda la población como muestra (censal), siendo 53 servidores públicos, a quienes se les administró dos cuestionarios para recolectar la información. Los resultados pusieron en evidencia que la gestión del talento humano tiene una influencia significativa en el desarrollo organizacional de la UGEL de Concepción. Asimismo, se pudo determinar que el avance de la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local – Concepción es de nivel regular, 92,4% y 86,6%, respectivamente.

Montoya (2018) en la investigación, Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “San Francisco de Asís” de Chincha-2018, se propuso determinar si la gestión del talento humano se relaciona con el desarrollo organizacional del IESTP “San Francisco de Asís”; es estudio de nivel descriptivo correlacional hizo uso de la totalidad de la población como muestra (censal) y la información se recolectó a través de dos cuestionarios. El análisis de datos evidenció una categoría muy alta (40,69%) para la gestión del talento humano y una categoría muy alta (42,87%) para el desarrollo

organizacional; es decir, que tanto la gestión del talento humano como el desarrollo organizacional en el IESTP “San Francisco de Asís” son valorados de manera positiva. Se determinó la relación positiva alta entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional; y viceversa. Concluyendo que la optimización de una de las variables influye en la mejora de la otra.

Sánchez (2018) en la investigación, Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, Lima – 2016, se propuso determinar si la gestión del talento humano se relaciona con el desarrollo organizacional de la ENSAD “Guillermo Ugarte Chamorro”; el estudio de nivel descriptivo correlacional maneja la totalidad de población como muestra (censal); correspondiente a 60 colaboradores de la ENSAD y la recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario para cada variable estudiada. Se concluyó que la gestión del talento humano tiene una relación baja y directa con el desarrollo organizacional de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”. Asimismo, se determinó que las dimensiones de la gestión del talento humano; tales como, capital intelectual, evaluación de desempeño, compensación y capital humano, guardan una relación baja y directa con el desarrollo organizacional.

Cancho & Caycho (2018) en la investigación, Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en la empresa BIJOU Perú - Sede Lima Sur, 2018; se propusieron determinar si la gestión del talento humano se relaciona con el desarrollo organizacional de la empresa de importaciones y exportaciones BIJOU; el estudio de nivel descriptivo correlacional utilizó toda la población como muestra (censal); un total de 77 colaboradores de BIJOU y para recolectar datos se emplearon

cuestionarios. Se evidenció que la gestión del talento humano (nivel regular 67,5%) y el desarrollo organizacional (nivel regular 67,5%) guardan una relación débil significativa. Tras el análisis de correlación entre la dimensión selección del talento humano y desarrollo organizacional, se halló la existencia de relación moderada significativa; respecto a la dimensión formación de talento humano, se identificó correlación débil significativa; en contraste, con las dimensiones desarrollo y evaluación de talento humano, donde no se encontró correlación con el desarrollo organizacional de la empresa BIJOU.

## **2.2. Bases teóricas o científicas**

### **Gestión del talento humano**

El talento hace referencia al agregado de conocimientos y competencias que posee una persona (Alles M. , 2009). De acuerdo con Vallejo (2016), las personas con talento cuentan con cuatro aspectos diferenciadores o competencias; tales como, el conocimiento (saber), la habilidad (saber hacer), el juicio (saber analizar) y la actitud (hacer que ocurra). Así, desde la perspectiva de la administración de recursos humanos, el talento humano se entiende como la capacidad de hacer uso de todas las competencias para la optimización del desempeño (Alles M. A., 2005).

La gestión del talento humano; de acrónimo GTH, es una actividad que remarca la importancia de los trabajadores y su participación, dejando de depender de las disposiciones, mandatos y jerarquías de la empresa. El correcto funcionamiento de la GTH, genera el compromiso de los empleados con los

objetivos organizacionales, lo cual, permite que la empresa se adapte de manera óptima a los cambios del mercado (Vásquez & Lara, 2009).

Para Vallejo (2016), gestionar el talento humano involucra procesos administrativos de planificación, dirección, coordinación, organización, control y ejecución; puesto que, se analizan diversos aspectos como, cultura organizacional, estructura organizacional, características ambientales del contexto laboral, misión y visión institucional, tecnología, procesos internos y estilos administrativos, como factores inherentes a la organización. En ese sentido, gestionar el talento humano se vuelve una tarea cada vez más indispensable para las organizaciones.

Chiavenato (2009), enfatiza que gestionar el talento humano o administrar recursos humanos implica una serie de políticas y prácticas fundamentales para la dirección de aspectos administrativos relacionados a los recursos humanos (personas); tales como, el reclutamiento y la selección (admisión de personas), el desarrollo y evaluación de desempeño.

Por tanto, la administración de recursos humanos envuelve un conjunto de importantes aspectos, a continuación (Chiavenato, 2009):

- a) Las personas como seres humanos; disponen de personalidad que los diferencia de los demás, poseen una historia de aprendizaje única, tienen sus propios conocimientos, habilidades y competencias que resultan indefectibles para la administración de otros recursos; por tal razón, se les considera más que solo recursos dentro de las organizaciones.
- b) Las personas como activadoras de recursos; son elementos impulsores capaces de renovar sus capacidades constantemente y ser más competentes dentro de

las organizaciones cambiantes y desafiantes; lo cual, los hace una fuente dinamizadora, más que solo agentes pasivos, estáticos e inertes.

- c) Las personas como asociados; tienen la capacidad de conducir exitosamente una organización, la asociación de personas genera que se involucren con responsabilidad, esfuerzo, dedicación y compromiso, tomando los riesgos que esta implica, con el fin de alcanzar mejores resultados. El rendimiento es recompensado a través de salarios, incentivos, satisfacción, crecimiento y desarrollo profesional; recíproco a su desempeño.
- d) Las personas como proveedores de competencias; son elementos que portan competencias fundamentales para la organización. Realizar la compra de maquinaria y adquisición de alguna tecnología, es relativamente fácil para las organizaciones; lo difícil es construir personas competentes porque es un proceso de aprendizaje y maduración en el tiempo.
- e) Las personas como capital humano son un activo fundamental en las organizaciones, proveedores de conocimientos, habilidades y actitudes para alcanzar los objetivos y metas.

### **Objetivos de la gestión del talento humano**

El principal objetivo de la gestión del talento humano es fomentar relaciones de cooperación directivo-trabajador, con el fin de evitar oposiciones generadas de relaciones de jerarquía; como es el caso de la administración tradicional de recursos humanos (Vásquez & Lara, 2009).

Chiavenato (2009) y Vallejo (2016), coinciden al considerar que el principal objetivo de la gestión del talento humano es la eficacia organizacional. En torno ello, surgen otros objetivos de la administración de personas:

- a) Ayuda a que las organizaciones planteen y alcancen sus objetivos y misión.
- b) Proporciona competitividad organizacional; lo cual implica, fomentar, desarrollar y emplear las competencias del personal para ser más productivos.
- c) Provee personal idóneo y motivado mediante procedimientos de reclutamiento, selección, retención y motivación.
- d) Incrementa la satisfacción laboral y, por ende, la productividad es mayor constituyéndose un factor clave para el éxito organizacional.
- e) Desarrolla y mantiene la calidad de vida laboral con una práctica administrativa que proporciona libertad, autonomía, toma de decisiones, buen ambiente laboral, seguridad, adecuadas horas laborales y tareas agradables al trabajador.
- f) Gestiona los cambios; sean económicos, tecnológicos, políticos, sociales o culturales, para una adaptación ágil y flexible de los trabajadores mediante el uso de estrategias, procedimientos, programas, filosofías y soluciones eficaces y en función a las tendencias de mercado.
- g) Mantiene políticas bajo un enfoque de ética y transparencia que manifieste resultados justos y confiables.
- h) Facilita la sinergia, donde todos los trabajadores se direccionen por un solo fin (personales o organizacionales); es decir, mantener una cultura corporativa.
- i) Diseña el trabajo individual y grupal enfocado a ofrecer buenas condiciones laborales que mejoren la calidad de vida de los trabajadores en la organización.
- j) Recompensa el talento humano con el fin de estimular la actuación laboral y cumplir los objetivos organizacionales.
- k) Evalúa el desempeño para optimizar de manera continua el capital humano e intelectual de los trabajadores dentro de la organización.

## **Importancia de la gestión del talento humano**

Según Vallejo (2016) la existencia de trabajadores insatisfechos con su empleo repercute sobre el clima organizacional; lo cual, de no resolverse se convierte en un problema para el desempeño laboral. Las organizaciones cuentan con una medible cantidad de dificultades y conflictos que deben ser abordados por los trabajadores, he ahí la importancia de contar con personal calificado y capacitado para dar respuesta y resolución inmediata a dichos inconvenientes. Pese a que la empresa cuente con una cantidad necesaria de recursos económico-financieros y equipos, las personas cumplen un papel primordial para el desarrollo de cualquier organización, puesto que, el talento humano es el encargado de diseñar, producir, controlar y distribuir los bienes y servicios; así como, asignar los recursos pertinentes, establecer las estrategias y objetivos para su consecución.

La gestión del talento humano (GTH) es una nueva perspectiva que deja de considerar a las personas como meros recursos de la organización; como es el caso de la administración de recursos humanos (ARH), para pensar en estos como individuos poseedores de personalidad, inteligencia, competencias, conocimientos, habilidades, percepciones y aspiraciones particulares capaces de hacerle frente a los desafíos que se presentan en el contexto turbulento e imprevisible de las organizaciones (Chiavenato, 2009).

## **Procesos de la gestión del talento humano**

La gestión del talento humano (GTH) se integra básicamente por seis procesos dinámicos e interactivos, estos son (Chiavenato, 2009):

- a) **Procesos para integrar personas:** Implica la inclusión de nuevas personas a la organización, se encarga de proveer y abastecer personal competente a través de procedimientos de reclutamiento y selección.
- b) **Procesos para organizar a las personas:** Mediante estos procesos se diseñan las tareas del personal con el fin de orientar y conducir su desempeño. Involucra la organización, análisis y descripción de puestos; así como, la colocación de personas y su posterior evaluación.
- c) **Procesos para recompensar a las personas:** Son los encargados de incentivar el desempeño del personal y satisfacer las necesidades más urgentes del trabajador; sean a través de remuneraciones, recompensas, prestaciones o servicios sociales.
- d) **Procesos para desarrollar a las personas:** Permite la capacitación e incremento del desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Incluye formación, desarrollo y administración de conocimientos y competencias; además de, programas enfocados al aprendizaje, al desarrollo y el cambio.
- e) **Procesos para retener a las personas:** Son aquellos procesos que crean condiciones laborales satisfactorias; sean psicológicas o ambientales, para el óptimo desempeño del personal. Implica la gestión del clima, la cultura, la higiene, la disciplina, las relaciones, la seguridad y la calidad de vida laboral.
- f) **Procesos para auditar a las personas:** Permiten el seguimiento y control de tareas del personal con el fin de comprobar los resultados organizacionales. Administrados mediante bancos o sistemas de información.

Cada uno de los procesos se interrelacionan; de modo que, el correcto o incorrecto funcionamiento de uno afecta al otro, sea favoreciendo o perjudicando los demás procesos (Chiavenato, 2009).

## **Dimensiones de la gestión del talento humano**

### **Admisión de personas**

Las organizaciones incorporan constantemente nuevo personal; sea por el abandono de puestos que requieren ser sustituidos o cuando desean crecer y expandir el número del personal para optimizar el desempeño de actividades; es cuando se activa el proceso de admisión de personas. El proceso de admisión de personas se lleva a cabo a través de la selección que busca aumentar el personal y se da justo después del proceso de reclutamiento. El reclutamiento se dirige a la comunicación, divulgación y atracción, por ende, se trata de una actividad positiva que invita a la participación, en contraste con la selección, donde se trata elegir, clasificar y decidir sobre un número de candidatos a los más idóneos para el puesto, lo cual da la idea de restricción e impedimento. Sin embargo, el reclutamiento y la selección forman parte de un mismo proceso y fin, que es la introducción de nuevas competencias humanas a la organización (Chiavenato, 2009).

### **Desarrollo de personas**

Desarrollar personas no tiene que ver exclusivamente con brindar información para que el personal adquiera nuevos conocimientos, capacidades y destrezas, de modo que, sean más efectivos en sus actividades; sino más bien, se trata de brindar información básica que induzca a generar nuevas ideas, soluciones, conceptos y actitudes para modificar costumbres y conductas con la finalidad de hacerlos más efectivos a nivel personal y profesional (Chiavenato, 2009).

Siguiendo a (Chiavenato, 2009), los principales métodos que las organizaciones utilizan para desarrollar personas son:

- a) **Rotación de puestos:** Se trata de que el personal pase por diversos puestos; independientemente del que ocupe en la organización, con el objetivo de expandir sus conocimientos, capacidades y habilidades. La rotación puede darse de manera vertical (ascender a un puesto) u horizontal (trasferencia contigua al puesto).
- b) **Puestos de asesoría:** Se trata de que el trabajador con mayores potenciales tenga la oportunidad de desempeñarse de manera temporal en diversas áreas dentro de la organización acompañado de un supervisor calificado. La función de este personal sería la asistencia de staff u otros equipos.
- c) **Aprendizaje práctico:** Es utilizado como técnica para capacitar a una persona en determinado tema mediante la dedicación a tiempo completo en el análisis y resolución de proyectos específicos. Las personas que se encuentran en capacitación trabajan en conjunto para desarrollar proyectos.
- d) **Asignación de comisiones:** Permite la participación temporal de una persona en comisiones laborales donde puede tomar decisiones, aprender por observación e investigar determinados problemas competentes a la organización. Este método es interesante, puesto que, la persona asignada tiene la oportunidad de contactar con personal para ampliar su experiencia y crecer a nivel personal y profesional.
- e) **Participación en cursos y seminarios externos:** Es un método tradicional que implica la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades (analíticas y conceptuales) a través de clases, cursos y seminarios a cargo de asesores capacitados.
- f) **Ejercicios de simulación:** Se trata de extrapolar las situaciones de vida cotidiana que suscita en las organizaciones. Mediante la simulación se ha

logrado capacitar y desarrollar personal de manera efectiva. En estos se incluyen, estudios de caso, juegos de empresas, role playing (simular funciones), etc.

- g) Capacitación fuera de la empresa:** Es una nueva tendencia entorno a la capacitación de personal, se direcciona a la búsqueda de conocimientos, habilidades y actitudes, fuera de la empresa. Dichas capacitaciones son brindadas por organizaciones especializadas en entrenamiento y desarrollo de personas que trabajan con esquemas enfocados al trabajo en equipo.
- h) Estudio de casos:** Mediante este método se le presenta al trabajador una descripción de un problema organizacional por escrito para que este lo analice y resuelva. De acuerdo al diagnóstico, da a conocer alternativas de solución que, a su vez, desarrolla otras capacidades (análisis, persuasión y comunicación).
- i) Juegos de empresas:** También conocidas como “management games o business games”, consisten en desarrollar equipos de trabajo que compiten para buscar las mejores alternativas de solución a situaciones empresariales (reales o simuladas) que se les van presentando.
- j) Centros internos de desarrollo (in house development centers):** Mediante este método se exponen a los trabajadores y administraciones a ejercicios reales organizacionales que les permita desarrollar y mejorar sus capacidades en el ámbito personal y profesional.
- k) Coaching:** Es un conjunto de funciones y facetas que pueden ser representadas por el administrador para adoptar el rol de líder, instructor, entrenador, impulsor e innovador dentro de a organización.

### **Evaluación de personas**

Es un proceso sistemático mediante el cual se valora el desempeño laboral del personal en función a sus competencias direccionadas al cumplimiento de actividades, metas y resultados. La acción de evaluar tiene como objetivo final la estimación y valoración del aporte de un trabajador a la organización. La evaluación de personas recibe diversas terminaciones como, evaluación de mérito, evaluación de eficiencia personal u organizacional, informe de avance, entre otros (Chiavenato, 2009).

Las principales razones por la que las organizaciones llevan a cabo procesos de evolución del desempeño se fundamentan en (Chiavenato, 2009):

- a) **Recompensas:** La valoración sistemática del desempeño permite justificar el aumento de salario, las transferencias y promociones, e incluso, el despido de personal, si así corresponde.
- b) **Realimentación:** Provee de información objetiva acerca de la percepción que tienen los clientes acerca del desempeño, competencias y actitudes del colaborador.
- c) **Desarrollo:** Permite que los trabajadores conozcan aspectos fuertes y débiles de su desempeño; de modo que, puedan intensificar su trabajo o mejorarlo mediante entrenamiento.
- d) **Relaciones:** Hace posible que los trabajadores mejoren sus relaciones interpersonales con sus pares, gerentes o subordinados para lograr un mejor desempeño personal y grupal.
- e) **Percepción:** Permite que el trabajador sea consciente de la percepción que tiene el personal respecto a su papel dentro de la organización y, esto a su vez, ayuda a mejorar su autopercepción y el de su entorno laboral.

- f) **Potencial de desarrollo:** Proporciona medios que permiten conocer de manera objetiva el potencial y competencias del personal, mediante el cual, la organización pueda generar métodos de desarrollo y evaluación.
- g) **Asesoría:** Brinda información que puede ser aprovechado por el administrador de recursos humanos en su labor de orientación y consejería a sus trabajadores.

### **Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional (DO), surge como una nueva perspectiva direccionada al cambio organizacional llevado a cabo por los trabajadores mediante la formulación e implementación de acciones, bajo la supervisión interna y externa (Chiavenato, 2009). En ese sentido, el DO se fundamenta en cambiar la naturaleza y calidad de las relaciones de las personas en torno al trabajo (cultura organizacional) y; de ese modo, lograr un cambio a nivel organizacional (Chiavenato, 2006).

El desarrollo en una organización integra un conjunto de acciones planificadas basadas en principios humanos y democráticos que procuran mejorar la eficiencia y el bienestar del personal en el contexto laboral. Una de las preocupaciones de las organizaciones gira en torno a la planificación y aplicación de cambios que mejore el desempeño de sus trabajadores y su competencia en el mercado. Sin embargo, cualquiera sea la modificación que se aplica en la organización va a generar contingencias. Para reducir dichas contingencias, las organizaciones hacen uso de tecnologías de administración, conocidas como DO (desarrollo organizacional) (Chiavenato, 2009).

Entonces, el desarrollo organizacional viene a ser aquel esfuerzo conjunto a largo plazo que permite solucionar los conflictos e innovar la organización. Para ello

se realiza un diagnóstico pertinente de la cultura organizacional, con la mediación de un consultor y la aplicación teórica (investigación) y técnica (acción) de las ciencias del comportamiento (Chiavenato, 2009).

Asimismo; Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2011) entienden que el DO, es un proceso que implica la evaluación de conductas, actitudes, valores y creencias para hacerle frente a la resistencia que tienen las personas para el cambio y, posteriormente, implementar modificatorias en la cultura organizacional, con las cuales se pueda optimizar la eficiencia y productividad. Así pues, el desarrollo organizacional, se ha ido constituyendo como el principal instrumento de cambio en busca de la mejor eficiencia en las organizaciones.

### **Características del desarrollo organizacional**

Según (Chiavenato, 2006), la conceptualización del DO implica una serie de características:

- a) Tiene un enfoque global de la organización; para que el DO ocurra de manera efectiva, la organización requiere que todas sus partes trabajen conjuntamente (como un todo), en la solución de contrariedades y/o la toma de oportunidades.
- b) Tiene una orientación sistémica; es decir, se preocupa por la influencia recíproca y eficaz de las interacciones en la organización (personas, procesos y estructuras) con el objetivo de lograr que el trabajo optimice los resultados.
- c) Maneja agentes cambio (externos, internos o in-house); son aquellas personas encargadas de incitar, dirigir y coordinar los cambios del área a su cargo o de la organización en general.
- d) Enfatiza su trabajo en la solución de problemas reales-propios de la organización, para ello se realiza el proceso de investigación-acción que se

dirige a investigar, diagnosticar y llevar a cabo las acciones necesarias para solucionarlos.

- e) Es un proceso útil para el aprendizaje experimental; puesto que, los trabajadores pueden analizar y discutir sus experiencias inherentes al contexto laboral y aprender de estas, solidificar aprendizajes previos y clarificar ideas que; consecuentemente, inducen al cambio conductual.
- f) Enfatiza en el desarrollo de grupos mediante la integración, compromiso y cooperación; el DO se lleva a cabo en torno a discusiones, confrontaciones, conflictos y demás procesos grupales, con el objetivo de generar canales de comunicación, mejorar relaciones interpersonales, establecer confianza y motivar la responsabilidad compartida; ya sea; de pequeños o grandes grupos.
- g) Facilita la retroalimentación, mediante el DO las personas pueden obtener información de retorno acerca de su conducta y, con ello, comprender y decidir sobre las situaciones que deben autocorregir para mejorar su eficacia dentro de la organización.
- h) Tiene una orientación situacional, esto quiere decir que el DO no es un proceso rígido e inalterable; sino que, se orienta por las contingencias. Por tanto, es práctico y flexible que se adapta a las necesidades diagnosticadas por los participantes y; la búsqueda de una solución conjunta.
- i) Desarrolla equipos; la actuación del DO se dirige a la cultura organizacional, puesto que, este es fundamental para el cambio planeado. Por tal razón, el proceso del DO, se aplica a la cultura y no solo en las personas porque se busca cambiar la conducta grupal e individual para alcanzar el cambio organizacional.

- j) Tiene un enfoque interactivo; uno de los aspectos primordiales del DO es la comunicación e interacción grupal (sinergia) que permita el cambio.

### **Objetivos del desarrollo organizacional**

Los objetivos que direccionan el proceso del desarrollo organizacional son principalmente tres (Chiavenato, 2006):

- a) Crear un sentido de identificación para que las personas dirijan su trabajo con motivación, compromiso y lealtad hacia el cumplimiento de objetivos de la organización.
- b) Desarrollar el espíritu de equipo que permita que las personas se integren e interaccionen de manera efectiva dentro de la organización.
- c) Perfeccionar la percepción común que tiene los trabajadores respecto a su contexto laboral para mejorar la adaptación organizacional.

### **Principios del desarrollo organizacional**

Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2011) indican que para un adecuado estudio del desarrollo en las organizaciones se deben tener en cuenta algunos valores que orienten la comprensión de las conductas y motivaciones de las personas, estas son:

- a) **Respeto por la gente:** El individuo consciente, responsable e interesado en la labor que desempeñan dentro de la organización debe recibir un trato digno y respetuoso.

- b) **Confianza y apoyo:** La efectividad de una organización debe vislumbrarse por su clima laboral saludable, confianza, apertura y autenticidad para con sus trabajadores.
- c) **Igualdad de poder:** Una organización efectiva permite que sus trabajadores dirijan sus ideas, dejando olvidado el énfasis autoritario y de control jerárquico.
- d) **Confrontación:** Los problemas organizacionales deben estar abiertos a la confrontación.
- e) **Participación:** Las decisiones frente a una situación deben involucrar a toda persona que se vea afectada por el cambio, de modo que, se comprometan al desarrollo organizacional.

### **El proceso del desarrollo organizacional**

De acuerdo con Chiavenato (2009), el proceso del desarrollo organizacional se compone por tres fases dinámicas; el diagnóstico, la intervención y el refuerzo:

- a) **El diagnóstico:** Es la investigación que se lleva a cabo en torno a la actual situación de la organización, mediante la cual, se obtiene una percepción del cambio que requiere una parte o toda la organización. La información del diagnóstico es obtenida a través de entrevistas o estudios individuales o grupales de las personas sujetas a la organización.
- b) **La intervención:** Se comprende por las acciones que se ponen en marcha para cambiar la actual situación de la organización. Generalmente, esta fase se define y planifica en función a talleres y discusiones individuales o grupales de las personas involucradas, tiene la finalidad de establecer acciones específicas que se deben adoptar para el cambio.

- c) **El refuerzo:** Es el esfuerzo organizacional para afianzar y mantener los cambios adoptados con ayuda de la retroalimentación. Esta fase involucra la realización de reuniones y evaluaciones programadas para retroalimentar los cambios alcanzados a nivel organizacional.

### **Dimensiones del desarrollo organizacional**

Toda organización requiere ser conducida y administrada; como parte de esas tareas, se encuentra el desarrollo organizacional que es un proceso que, además de, conocer las características del contexto laboral, necesita estar al tanto de su capital humano y el aporte de este a la organización (Garbanzo, 2016). Chiavenato (2009), considera que el desarrollo organizacional se basa en el análisis y comprensión de tres variables independientes del comportamiento organizacional; variables del sistema organizacional, variables de nivel grupal y variables de nivel individual, descritas seguidamente:

#### **Sistema organizacional**

Son aquellas variables que conforman el todo en una organización; tales como, el diseño, los procesos y la cultura organizacional. Por tanto, su abordaje debe darse de manera holística; es decir, involucrar a todo el sistema. considerando que el todo difiere de las partes que la conforman (Chiavenato, 2009). Garbanzo (2016) asume que el comportamiento de las partes es distinto en función a las interacciones y propósitos que rigen su actuar; es por ello fundamental analizar el todo como conjunto integrado.

#### **Nivel grupal**

Son aquellas variables observadas en el comportamiento grupal; es decir, pueden identificarse cuando las personas llevan a cabo trabajos en equipo. Se debe tener en cuenta que el comportamiento individual difiere cuando es observado a nivel grupal (Chiavenato, 2009). Cuando las personas se encuentran en grupo presentan una serie de características que constituyen una sinergia particular y; a su vez, determinan el desempeño positivo o negativo de la organización. El liderazgo debe considerar y comprender la fuerza grupal como elemento estratégico para conducir las en función de los propósitos organizacionales (misión y visión) (Garbanzo, 2016).

### **Nivel individual**

Son aquellas variables derivadas del comportamiento individual de los trabajadores de la organización, se basan en aspectos como las competencias, actitudes, valores, percepciones, formación académica, historia, aprendizaje, personalidad, etc.; con los cuales, las personas ingresarán e influenciarán al comportamiento de la organización (Chiavenato, 2009). Por ello, es fundamental que la organización conozca de manera acertada el potencial individual de cada trabajador para saberlo conducir sólida y pertinentemente hacia la solución competente de problemas organizacionales (Garbanzo, 2016).

Cada una de estas variables independientes van determinando aspectos que configuran el comportamiento organizacional; tales como, el desempeño, el absentismo, la rotación, el compromiso y la satisfacción laboral y; que al mismo tiempo, constituyen elementos fundamentales para el desarrollo organizacional.

### **2.3. Marco conceptual**

**Gestión del talento humano:** Es una actividad que implica una serie de políticas y prácticas fundamentales para la dirección de aspectos administrativos relacionados a los recursos humanos (personas); tales como, el reclutamiento y la selección (admisión de personas), el desarrollo y evaluación de desempeño (Chiavenato, 2009)

**Admisión de personas:** Da cuenta de la incorporación de nuevo personal a la organización; sea por el abandono de puestos que requieren ser sustituidos o cuando desean crecer y expandir el número del personal para optimizar el desempeño de actividades (Chiavenato, 2009).

**Desarrollo de personas:** No se trata exclusivamente de brindar información para que el personal adquiera nuevos conocimientos, capacidades y destrezas; sino más bien, se trata de brindar información básica que induzca a generar nuevas ideas, soluciones, conceptos y actitudes para modificar costumbres y conductas con la finalidad de hacerlos más efectivos a nivel personal y profesional (Chiavenato, 2009).

**Evaluación de personas:** Es un proceso sistemático mediante el cual se valora el desempeño laboral del personal en función a sus competencias direccionadas al cumplimiento de actividades, metas y resultados (Chiavenato, 2009).

**Desarrollo organizacional:** Es aquel esfuerzo conjunto a largo plazo que permite solucionar los conflictos e innovar la organización. Para ello se realiza un diagnóstico pertinente de la cultura organizacional, con la mediación de un consultor y la aplicación teórica (investigación) y técnica (acción) de las ciencias del comportamiento (Chiavenato, 2009).

**Sistema organizacional:** Son aquellas variables que conforman el todo en una organización; tales como, el diseño, los procesos y la cultura organizacional. Por tanto, su abordaje debe darse involucrando a todo el sistema, considerando que el todo difiere de las partes que la conforman (Chiavenato, 2009).

**Nivel grupal:** Son aquellas variables observadas en el comportamiento grupal; es decir, pueden identificarse cuando las personas llevan a cabo trabajos en equipo. Se debe tener en cuenta que el comportamiento individual difiere cuando es observado a nivel grupal (Chiavenato, 2009).

**Nivel individual:** Son aquellas variables derivadas del comportamiento individual de los trabajadores, se basan en aspectos como las competencias, actitudes, valores, percepciones, formación académica, historia, aprendizaje, personalidad, etc.; con los cuales, las personas ingresarán e influenciarán al comportamiento de la organización (Chiavenato, 2009).

## CAPÍTULO III HIPÓTESIS

### 3.1. Hipótesis general

- H1** Existe relación directa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.
- H0** No Existe relación directa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

### 3.2. Hipótesis específicas

#### Hipótesis específica 1

- H1** Existe relación directa entre la admisión de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.
- H0** No existe relación entre la admisión de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

**Hipótesis específica 2**

- H1** Existe relación directa entre el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.
- H0** No existe relación directa entre el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

**Hipótesis específica 3**

- H1** Existe relación directa entre la evaluación de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.
- H0** No existe relación directa entre la evaluación de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

**3.3. Variables****Variable 1: Gestión del talento humano**

**Definición conceptual:** Es una actividad que implica una serie de políticas y prácticas fundamentales para la dirección de aspectos administrativos relacionados a los recursos humanos, el reclutamiento, el desarrollo y evaluación de desempeño (Chiavenato, 2009).

**Definición operacional:** La gestión del talento humano se mide con el Cuestionario para Evaluar la Gestión del Talento Humano, donde se mide la admisión de personas, el desarrollo de personas y la evaluación del personal.

**Variable 2: Desarrollo organizacional**

**Definición conceptual:** Es aquel esfuerzo conjunto a largo plazo que permite solucionar los conflictos e innovar la organización. Para ello se realiza un diagnóstico pertinente de la cultura organizacional, con la mediación de un consultor y la aplicación teórica y técnica de las ciencias del comportamiento (Chiavenato, 2009).

**Definición operacional:** El desarrollo organizacional se mide con el Cuestionario de Desarrollo Organizacional, donde se evalúa el sistema organizacional, el nivel grupal y el nivel individual de la conducta de los colaboradores.

## **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

### **4.1. Método de investigación**

Respecto al método general de la investigación perteneció al método científico, puesto que es de carácter hipotético deductivo, es fáctico, trasciende los hechos, es autocorrectivo, progresivo y objetivo, lo que permite estudiar diversidad de problemas desconocidos (Sanchez & Reyes, 2015).

Como método específico, se hizo uso del método descriptivo, siendo su finalidad describir, explicar y predecir sucesos que se presentan en situaciones específicas para obtener información que permitan responder a la problemática planteada, todo lo mencionado mediante un proceso sistemático (Sanchez & Reyes, 2015).

### **4.2. Tipo de investigación**

La presente investigación correspondió al tipo de investigación aplicada, también llamada constructiva o utilitaria comprendida como la aplicación de teorías a un contexto específico, es decir llevar a práctica la teoría o transformar el

conocimiento científico en tecnológico, que no hace referencia a la investigación tecnológica (Sanchez & Reyes, 2015).

#### 4.3. Nivel de investigación

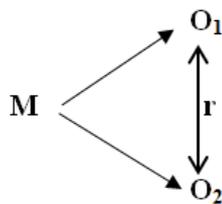
Este estudio fue de nivel correlacional, las investigaciones que tienen dicho alcance pretenden conocer el grado de asociación entre dos o más variables, constructos o conceptos en contextos específicos mediante términos estadísticos (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014). Por lo mismo, en esta investigación se buscó conocer el grado de relación entre gestión del talento humano y desarrollo organizacional.

#### 4.4. Diseño de investigación

El estudio correspondió al diseño descriptivo correlacional, entendido como la determinación del grado de relación entre dos o más variables presentes en una misma muestra observada, además implica el uso de la técnica estadística de análisis de correlación (Sanchez & Reyes, 2015).

#### Figura 1

*Esquema del diseño de investigación.*



*Nota.* Obtenido de Sánchez y Reyes (2015).

#### Dónde:

**M** = Muestra constituida por los colaboradores de la empresa NEMATSA SRL, de la provincia de Satipo, de la región Junín del Perú.

**O<sub>1</sub>** = Observación de Gestión del talento Humano.

$O_2$  = Observación de Desarrollo Organizacional.

$r$  = Correlación entre ambas variables.

#### 4.5. Población y muestra

##### **Población**

Hace referencia a todos los integrantes de un grupo correspondiente a la categoría de personas, sucesos u objetos (Sanchez & Reyes, 2015). Por ende, en el caso de esta investigación la población estuvo conformada por 250 colaboradores de la empresa NEMATSA SRL, de la provincia de Satipo, de la región Junín del Perú.

##### **Muestra**

Es el subgrupo representativo de la población que permite la recolección de valores o información necesaria para la generalización de resultados (Hernández, et al. 2014). Por lo tanto, el grupo de análisis del estudio estuvo conformada por 152 colaboradores de la empresa NEMATSA SRL, de la provincia de Satipo, de la región Junín del Perú.

##### **Tipo de muestreo**

La investigación fue de tipo probabilístico aleatorio simple, puesto que permite calcular la probabilidad de obtención de un grupo representativo a la población, es aleatorio porque todos los integrantes del universo tienen la misma probabilidad de pertenecer a la muestra (Sanchez & Reyes, 2015).

Fórmula de tamaño de muestra:

$$n_0 = \frac{Z^2 N.P.Q}{Z^2 P.Q. + (N - 1)E^2} = 152$$

**Dónde:**

Tamaño de la población       $N = 250$

Nivel de significancia	$Z = 1,96$
Probabilidad de éxito	$P = 0,50$
Probabilidad de fracaso	$Q = 0,50$
Error máximo permitido	$E = 0,05$
Tamaño de muestra	$n = 152$

**Tabla 1**

*Población y muestra de la investigación.*

	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Colaboradores de la empresa	250	152
Total	250	152

*Nota.* La muestra total seleccionada será 152 colaboradores.

**Criterios de inclusión:**

- Colaboradores que laboran en la empresa NEMATSA SRL, de la provincia de Satipo, de la región Junín del Perú.
- Colaboradores de ambos sexos (varón y mujer).
- Colaboradores que firmen el consentimiento informado.
- Colaboradores que respondan satisfactoriamente al Cuestionario de Gestión del talento Humano.
- Colaboradores que respondan satisfactoriamente al Cuestionario Desarrollo Organizacional.

**Criterios de exclusión:**

- Colaboradores que no laboran en la empresa NEMATSA SRL, de la provincia de Satipo, de la región Junín del Perú.
- Colaboradores que no firmen el consentimiento informado.

- Colaboradores que no respondan satisfactoriamente al Cuestionario de Gestión del talento Humano.
- Colaboradores que no respondan satisfactoriamente al Cuestionario Desarrollo Organizacional.

#### **4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **Técnicas**

La técnica que se utilizó fue la encuesta, debido a que permite encontrar respuestas en términos descriptivos y en base a relación de variables frente a los problemas detectados, mediante información sistemática (Tamayo y Tamayo, 2003).

##### **Instrumentos**

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario, que está conformada por un conjunto de preguntas asociadas a los objetivos de la investigación, además pueden ser de respuestas dicotómicas, abiertas, de elección forzada, de comparación por pares y de alternativa múltiple (Sanchez & Reyes, 2015).

##### **Ficha Técnica del Cuestionario para Evaluar la Gestión del talento Humano**

Autor(a): Angela Montoya Vargas (2018)

Administración: Individual

Ámbito de aplicación: Área organizacional

Duración: 30 minutos

Finalidad: Diagnosticar el nivel de gestión del talento humano que perciben los docentes y administrativos.

Técnica: Encuesta

Dimensiones: Admisión, desarrollo y evaluación de personas.

Confiabilidad: Valor de Alfa de Cronbach de 0.900

Validez: Criterio de expertos

### **Ficha Técnica del Cuestionario para Evaluar el Desarrollo Organizacional**

Autor(a): Angela Montoya Vargas (2018)

Administración: Individual

Ámbito de aplicación: Área organizacional

Duración: 30 minutos

Finalidad: Diagnosticar de manera individual el nivel de desarrollo organizacional que perciben los docentes y administrativos.

Técnica: Encuesta

Dimensiones: Sistema organizacional, nivel grupal e individual.

Confiabilidad: Valor de Alfa de Cronbach de 0.905

Validez: Criterio de expertos

#### **4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

##### **Estadística descriptiva**

Se realizó el análisis descriptivo para cada variable de investigación, este tipo de estadística busca conocer las tendencias mediante la contabilidad de casos que se presentaron en la dimensión de cada constructo. Asimismo, las puntuaciones de los valores obtenidos se expresaron en tablas de contingencia de frecuencias y porcentajes, y figuras descriptivos (Hernández & Mendoza, 2019).

##### **Estadística inferencial**

Se aplicó la estadística inferencial para la prueba de hipótesis porque permite probar hipótesis poblacionales y estimar parámetros, este último hace referencia a las estadísticas de la población, porque no recolectas datos de toda la población, pero las

inferes de los estadígrafos (resultados estadísticos de la muestra) (Hernández & Mendoza, 2019). Por lo tanto, para la prueba de hipótesis del estudio se utilizó el Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman porque las variables son de naturaleza ordinal.

#### **Procedimiento:**

- Se aplicó los instrumentos a la muestra de estudio.
- Se realizó el análisis estadístico de los valores obtenidos.
- Se aplicó los valores a la prueba de hipótesis antes mencionada.
- Se confirmó si el resultado de la aplicación de la prueba estadística indica la aceptación de la hipótesis alterna o rechazo de la hipótesis nula.
- Se usó el Programa Estadístico en Ciencias Sociales (SPSS) versión 23, para el análisis de valores.
- Para el diseño de tablas y gráficos se empleó el Programa de Microsoft Excel versión 2013.
- Se elaboraron tablas de contingencia de frecuencia y porcentaje, y gráficos descriptivos.
- Los datos de ambas variables se correlacionaron de forma descriptiva mediante el método de Tablas Cruzadas.
- Se aplicó el estadístico del coeficiente de Chi cuadrado de Pearson y Coeficiente de Correlación de Spearman.
- Se efectuó la valoración de p-valor, la interpretación y decisión estadística.
- Se elaboró las conclusiones y discusiones de los resultados.

#### **4.8. Aspectos éticos de la investigación**

El estudio se basó en lo estipulado por los artículos 27° y 28° del reglamento general de investigación de la Universidad Peruana Los Andes (UPLA) rigen la conducta de las personas que realizan estudios científicos. El primer artículo hace referencia a la confidencialidad y protección de los/las participantes de la investigación mediante la entrega del consentimiento de confidencialidad, al minimizar los posibles efectos desfavorables y al promover los beneficios, evidenciando responsabilidad, y por último toda la información utilizada debe ser veras. Asimismo, en el artículo N°28 se explica el cumplimiento de normas institucionales, nacionales e internacionales relacionadas al artículo N°27, así como la publicación de los resultados obtenidos sin fines de lucro.

## **CAPÍTULO V ADMINISTRACIÓN DEL PLAN**

En este capítulo se presentan los resultados divididos en dos partes, en la primera parte se presenta la descripción de los resultados, donde se representa la agrupación de los datos en tablas cruzadas de contingencia y figuras que puede evidenciar la conducta de los datos haciendo uso de la estadística descriptiva. En la segunda parte, se presenta la contrastación de las hipótesis, mediante la estadística inferencial, utilizando el coeficiente Rho de Spearman puesto que las variables son de tipo o naturaleza ordinal. Entonces, los resultados son los siguientes:

## 5.1. Descripción de resultados

**Tabla 2**

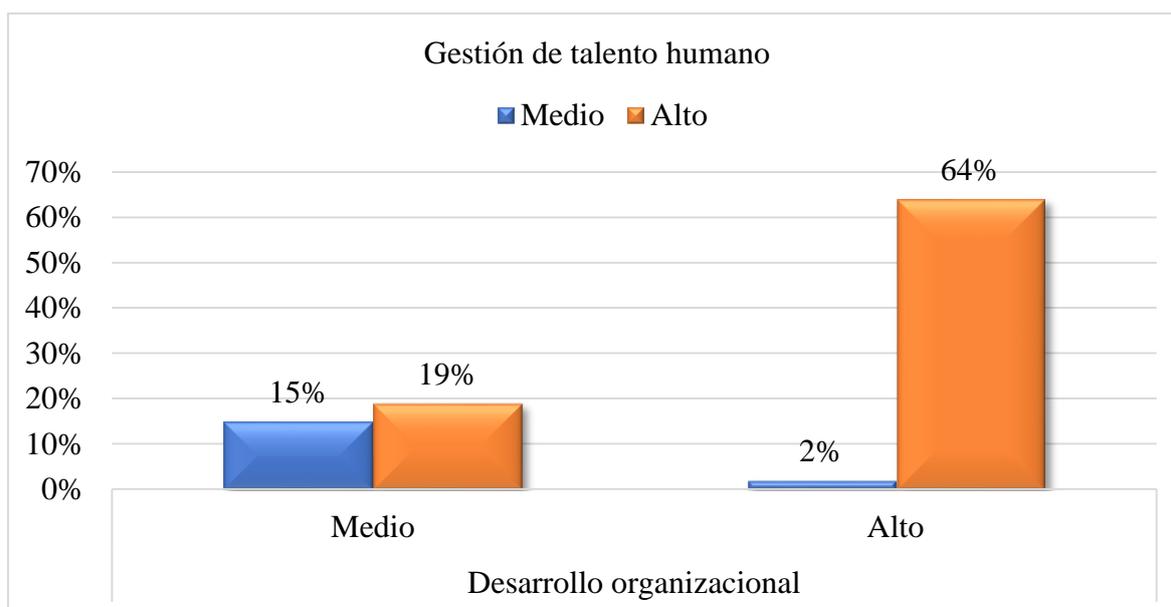
*Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en la empresa.*

Gestión del talento humano		Desarrollo organizacional		Total
		Medio	Alto	
Medio	f	23	3	26
	%	15%	2%	17%
Alto	f	28	98	126
	%	19%	64%	83%
Total	f	51	101	152
	%	34%	66%	100%

*Nota.* La mayoría del talento humano es alto y desarrollo organizacional alto en 65%.

**Figura 2**

*Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en la empresa.*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de los instrumentos.

**Descripción:** En la tabla 2 y figura 2 se puede observar que el 17% de los colaboradores de la empresa refiere que la gestión del talento humano se encuentra en un nivel medio, de los cuales el 15% posee desarrollo organizacional medio y el 2% alto. El 83% de los colaboradores refieren que la gestión del talento humano se encuentra en nivel alto, de estos el 19% del desarrollo organizacional posee un nivel medio y el 64% en nivel alto.

**Tabla 3**

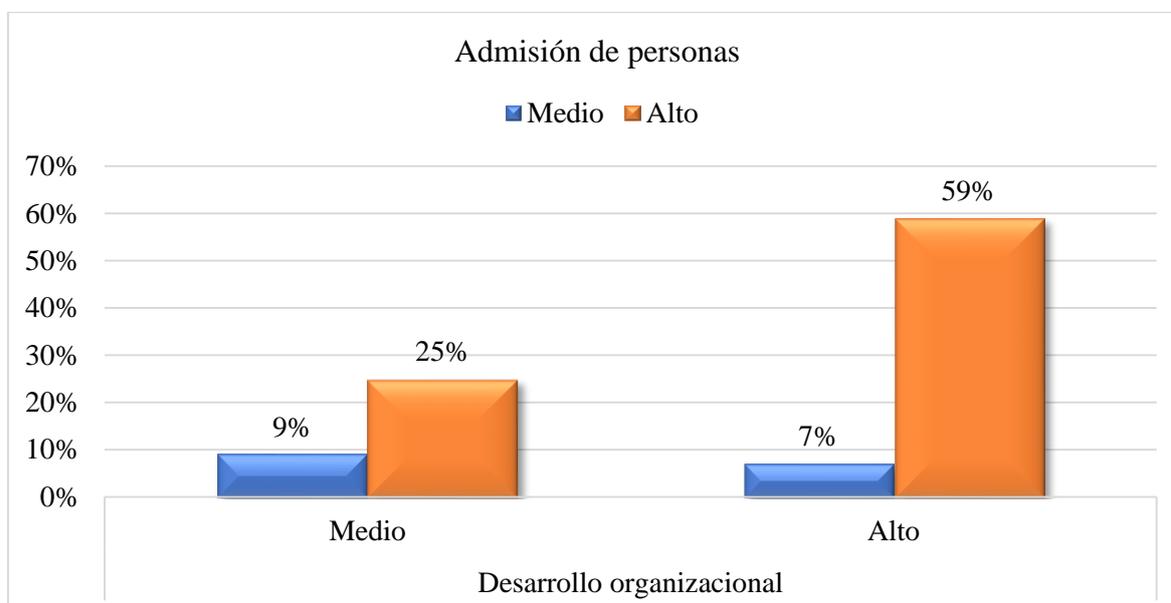
*Admisión de personas y desarrollo organizacional en la empresa.*

Admisión de personas		Desarrollo organizacional		Total
		Medio	Alto	
Medio	f	14	10	24
	%	9%	7%	16%
Alto	f	37	91	128
	%	25%	59%	84%
Total	f	51	101	152
	%	34%	66%	100%

*Nota.* La mayoría de la admisión es alta y desarrollo organizacional alto en 59%.

**Figura 3**

*Admisión de personas y desarrollo organizacional en la empresa.*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de los instrumentos.

**Descripción:** En la tabla 3 y figura 3 se evidenció que 16% de la admisión de personas que existe en la empresa se encuentra en un nivel medio, de los cuales el 9% del desarrollo organizacional se encuentra en nivel medio y el 7% alto. El 84% de la admisión de personas que existe en la empresa representan un nivel alto, de estos, el 25% responde a un nivel medio de desarrollo organizacional y 59% alto.

**Tabla 4**

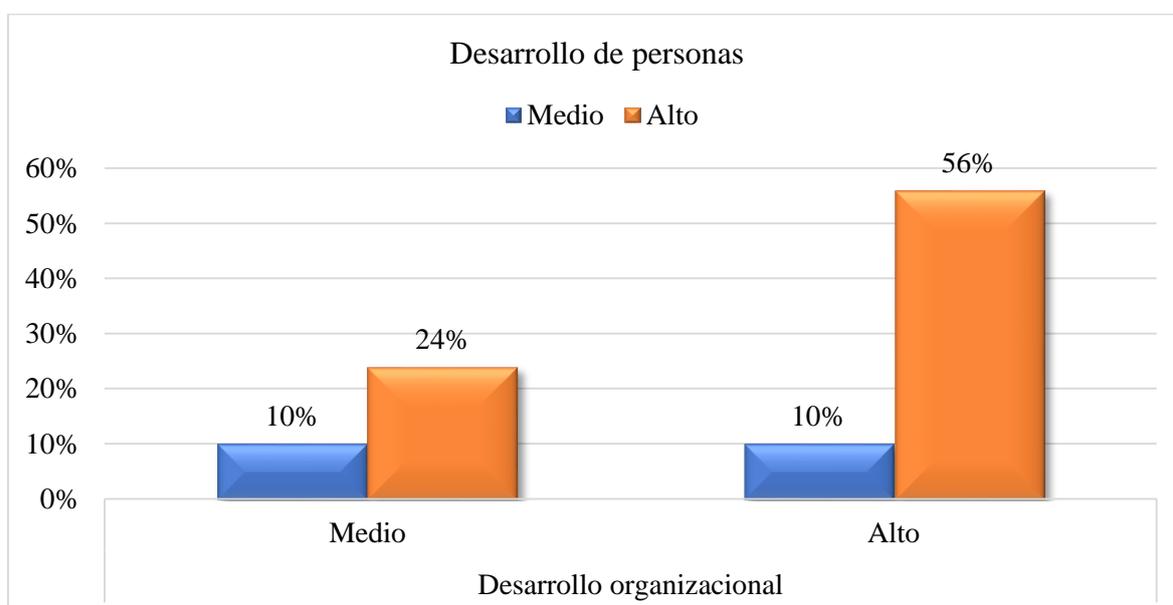
*Desarrollo de personas y desarrollo organizacional en la empresa.*

Desarrollo de personas		Desarrollo organizacional		Total
		Medio	Alto	
Medio	f	15	15	30
	%	10%	10%	20%
Alto	f	36	86	122
	%	24%	56%	80%
Total	f	51	101	152
	%	34%	66%	100%

*Nota.* La mayoría del desarrollo es alto y desarrollo organizacional alto en 56%.

**Figura 4**

*Desarrollo de personas y desarrollo organizacional en la empresa.*



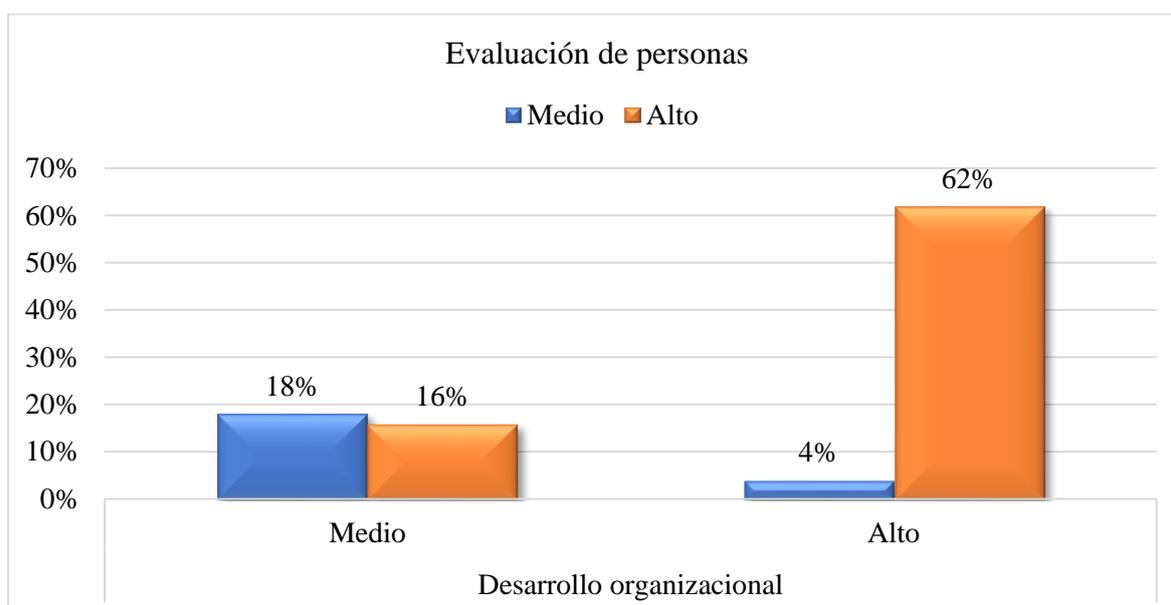
*Nota.* Elaborado en base a los resultados de los instrumentos.

**Descripción:** En la tabla 4 y figura 4 se puede evidenciar que en la empresa evaluada existe 20% de desarrollo de personas en nivel medio de los cuales, el 10% del desarrollo organizacional se encuentra en nivel medio y el 10% en nivel alto. El 80% del desarrollo de personas se encuentra en nivel alto, de los cuales el 24% refiere que el desarrollo organizacional es medio o regular y el 56% se encuentra en nivel alto.

**Tabla 5***Evaluación de personas y desarrollo organizacional en la empresa.*

Evaluación de personas		Desarrollo organizacional		Total
		Medio	Alto	
Medio	f	27	7	34
	%	18%	4%	22%
Alto	f	24	94	118
	%	16%	62%	78%
Total	f	51	101	152
	%	34%	66%	100%

*Nota.* La mayoría del desarrollo es alto y desarrollo organizacional alto en 56%.

**Figura 5***Evaluación de personas y desarrollo organizacional en la empresa.*

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de los instrumentos.

**Descripción:** En la tabla 5 y figura 5 se observa que el 22% de la evaluación de personas que existe en la empresa, se encuentra en nivel medio, de los cuales el 18% del desarrollo organizacional reporta un nivel medio y el 4% del desarrollo organizacional es alto. Asimismo, el 78% de la evaluación de personas es alto, de los cuales se evidencia que el 16% del desarrollo organizacional es regular y el 62% se encuentra en un nivel alto.

## 5.2. Contrastación de las hipótesis

### Hipótesis general

**H1** Existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

**H0** No Existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

**Tabla 6**

*Correlación entre gestión del talento humano y desarrollo organizacional*

Variable	Nº	Rho	P – Valor	Val.	Nivel Alfa $\alpha$
Gestión del talento Desarrollo organizacional	152	0,528*	0,000**	<	0,05

*Nota.* \* El coeficiente de Rho es 0,528. Por tanto, la relación es directa y en nivel moderado.

\*\*P-valor = 0,000 < 0,05. P-valor es menor al nivel alfa, por tanto, es significativa.

En la tabla 6, se evidenció la interacción de los datos que se recopilaban de la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021 con el fin de encontrar la correlación entre estos. Los resultados encontrados son los siguientes:

- a) **Nivel de significancia o de riesgo - nivel alfa:** 0,05 = El nivel de confianza es 95% con un margen de error o riesgo de 5%.

**b) Utilización del estadígrafo de la prueba:** La Prueba utilizada fue el estadígrafo no paramétrico Rho de Spearman – Bivariados, puesto que, se pretenden establecer el coeficiente de correlación entre dos variables de tipo ordinal.

**c) Lectura del P-valor:**

Criterio para determinar la Hipótesis:

$P\text{-valor} \leq \alpha =$  La  $H_1$  se aprueba. Es significativo

$P\text{-valor} > \alpha =$  La  $H_0$  se aprueba. No es significativo

**Por tanto:**  $P\text{-valor} = 0,000 < 0,05$  (nivel alfa). Existe relación significativa.

Criterio para determinar la dirección y nivel de correlación:

$(+/-) 0,81 > (+/-) 0,99 =$  Correlación positiva/negativa muy alta

$(+/-) 0,61 > (+/-) 0,80 =$  Correlación positiva/negativa alta

$(+/-) 0,41 > (+/-) 0,60 =$  Correlación positiva/negativa moderada

$(+/-) 0,21 > (+/-) 0,40 =$  Correlación positiva/negativa baja

$0,00 > (+/-) 0,20 =$  Correlación positiva/negativa muy baja o nula

**Por tanto:**  $Rho = 0,528$ . Es decir, la relación es directa y en nivel moderado.

**d) Decisión:** Debido a que el p-valor es menor al nivel alfa, existe relación estadísticamente significativa; es decir se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) de la investigación. El coeficiente de Rho es de 0,528 por lo tanto, la relación tiene una dirección positiva (directa) y tiene un nivel moderado.

**e) Conclusión:** Se rechaza la hipótesis nula puesto que existe relación directa y estadísticamente significativa entre las variables de la investigación.

**f) Interpretación:** Existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021, es decir, a medida que la gestión del talento

humano sea más efectiva y adecuada, será también adecuado el desarrollo organizacional que presenta la empresa.

### Hipótesis específica 1

**H1** Existe relación directa entre la admisión de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

**H0** No existe relación entre la admisión de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

**Tabla 7**

*Correlación entre la admisión de personas y desarrollo organizacional*

<b>Variable</b>	<b>Nº</b>	<b>Rho</b>	<b>P – Valor</b>	<b>Val.</b>	<b>Nivel Alfa <math>\alpha</math></b>
Admisión de personas	152	0,227*	0,005**	<	0,05
Desarrollo organizacional					

*Nota.* \* El coeficiente de Rho es 0,227. Por tanto, la relación es directa y en nivel bajo.

\*\*P-valor = 0,005 < 0,05. P-valor es menor al nivel alfa, por tanto, es significativa.

En la tabla 7, se evidenció la interacción de los datos que se recopilaron de la admisión de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021 con el finde encontrar la correlación entre estos. Los resultados encontrados son las siguientes:

- a) **Nivel de significancia o de riesgo - nivel alfa:** 0,05 = El nivel de confianza es 95% con un margen de error o riesgo de 5%.

**b) Utilización del estadígrafo de la prueba:** La Prueba utilizada fue el estadígrafo no paramétrico Rho de Spearman – Bivariados, puesto que, se pretenden establecer el coeficiente de correlación entre dos variables de tipo ordinal.

**c) Lectura del P-valor:**

Criterio para determinar la Hipótesis:

$P\text{-valor} \leq \alpha =$  La  $H_1$  se aprueba. Es significativo

$P\text{-valor} > \alpha =$  La  $H_0$  se aprueba. No es significativo

**Por tanto:**  $P\text{-valor} = 0,005 < 0,05$  (nivel alfa). Existe relación significativa

Criterio para determinar la dirección y nivel de correlación:

$(+/-) 0,81 > (+/-) 0,99 =$  Correlación positiva/negativa muy alta

$(+/-) 0,61 > (+/-) 0,80 =$  Correlación positiva/negativa alta

$(+/-) 0,41 > (+/-) 0,60 =$  Correlación positiva/negativa moderada

$(+/-) 0,21 > (+/-) 0,40 =$  Correlación positiva/negativa baja

$0,00 > (+/-) 0,20 =$  Correlación positiva/negativa muy baja o nula

**Por tanto:**  $Rho = 0,227$ . Es decir, la relación es directa y en nivel baja.

**d) Decisión:** Debido a que el p-valor es menor al nivel alfa, existe relación estadísticamente significativa; es decir se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) de la investigación. El coeficiente de Rho es de 0,227 por lo tanto, la relación tiene una dirección positiva (directa) y tiene un nivel bajo.

**e) Conclusión:** Se rechaza la hipótesis nula puesto que existe relación directa y estadísticamente significativa entre las variables de la investigación.

**f) Interpretación:** Existe relación directa y significativa entre la admisión de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021, es decir, a medida que la gestión del talento humano en cuanto a la admisión de personas sea más alta, efectiva y adecuada, será

también adecuado y elevado los niveles de desarrollo organizacional que presenta la empresa.

### Hipótesis específica 2

**H1** Existe relación directa entre el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

**H0** No existe relación directa entre el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

**Tabla 8**

*Correlación entre el desarrollo de personas y desarrollo organizacional*

<b>Variable</b>	<b>N°</b>	<b>Rho</b>	<b>P – Valor</b>	<b>Val.</b>	<b>Nivel Alfa <math>\alpha</math></b>
Desarrollo de personas	152	0,173*	0,033**	<	0,05
Desarrollo organizacional					

*Nota.* \* El coeficiente de Rho es 0,173. Por tanto, la relación es directa y en nivel bajo.

\*\*P-valor = 0,033 < 0,05. P-valor es menor al nivel alfa, por tanto, es significativa.

En la tabla 8, se evidenció la interacción de los datos que se recopilamos del desarrollo de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021 con el finde encontrar la correlación entre estos. Los resultados encontrados son las siguientes:

- a) **Nivel de significancia o de riesgo - nivel alfa:** 0,05 = El nivel de confianza es 95% con un margen de error o riesgo de 5%.

**b) Utilización del estadígrafo de la prueba:** La Prueba utilizada fue el estadígrafo no paramétrico Rho de Spearman – Bivariados, puesto que, se pretenden establecer el coeficiente de correlación entre dos variables de tipo ordinal.

**c) Lectura del P-valor:**

Criterio para determinar la Hipótesis:

$P\text{-valor} \leq \alpha =$  La  $H_1$  se aprueba. Es significativo

$P\text{-valor} > \alpha =$  La  $H_0$  se aprueba. No es significativo

**Por tanto:**  $P\text{-valor} = 0,033 < 0,05$  (nivel alfa). Existe relación significativa

Criterio para determinar la dirección y nivel de correlación:

$(+/-) 0,81 > (+/-) 0,99 =$  Correlación positiva/negativa muy alta

$(+/-) 0,61 > (+/-) 0,80 =$  Correlación positiva/negativa alta

$(+/-) 0,41 > (+/-) 0,60 =$  Correlación positiva/negativa moderada

$(+/-) 0,21 > (+/-) 0,40 =$  Correlación positiva/negativa baja

$0,00 > (+/-) 0,20 =$  Correlación positiva/negativa muy baja o nula

**Por tanto:**  $Rho = 0,173$ . Es decir, la relación es directa y en nivel baja.

**d) Decisión:** Debido a que el p-valor es menor al nivel alfa, existe relación estadísticamente significativa; es decir se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) de la investigación. El coeficiente de Rho es de 0,173 por lo tanto, la relación tiene una dirección positiva (directa) y tiene un nivel bajo.

**e) Conclusión:** Se rechaza la hipótesis nula puesto que existe relación directa y estadísticamente significativa entre las variables de la investigación.

**f) Interpretación:** Existe relación directa y significativa entre el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021, es decir, a medida que la gestión del talento

humano enfocado en el desarrollo de personas sea más alta, efectiva y adecuada, será también adecuado y elevado los niveles de desarrollo organizacional que presenta la empresa.

### Hipótesis específica 3

**H1** Existe relación directa entre la evaluación de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

**H0** No existe relación directa entre la evaluación de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.

**Tabla 9**

*Correlación entre la evaluación de personas y desarrollo organizacional*

<b>Variable</b>	<b>N°</b>	<b>Rho</b>	<b>P – Valor</b>	<b>Val.</b>	<b>Nivel Alfa <math>\alpha</math></b>
Evaluación de personas Desarrollo organizacional	152	0,521*	0,000**	<	0,05

*Nota.* \* El coeficiente de Rho es 0,521. Por tanto, la relación es directa y en nivel moderado.

\*\*P-valor = 0,000 < 0,05. P-valor es menor al nivel alfa, por tanto, es significativa.

En la tabla 9, se evidenció la interacción de los datos que se recopilaban de la evaluación de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021 con el fin de encontrar la correlación entre estos. Los resultados encontrados son los siguientes:

a) **Nivel de significancia o de riesgo - nivel alfa:** 0,05 = El nivel de confianza es 95% con un margen de error o riesgo de 5%.

b) **Utilización del estadígrafo de la prueba:** La Prueba utilizada fue el estadígrafo no paramétrico Rho de Spearman – Bivariados, puesto que, se pretenden establecer el coeficiente de correlación entre dos variables de tipo ordinal.

c) **Lectura del P-valor:**

Criterio para determinar la Hipótesis:

P-valor  $\leq \alpha$  = La  $H_1$  se aprueba. Es significativo

P-valor  $> \alpha$  = La  $H_0$  se aprueba. No es significativo

**Por tanto:** P-valor = 0,000 < 0,05 (nivel alfa). Existe relación significativa

Criterio para determinar la dirección y nivel de correlación:

(+/-) 0,81 > (+/-) 0,99 = Correlación positiva/negativa muy alta

(+/-) 0,61 > (+/-) 0,80 = Correlación positiva/negativa alta

(+/-) 0,41 > (+/-) 0,60 = Correlación positiva/negativa moderada

(+/-) 0,21 > (+/-) 0,40 = Correlación positiva/negativa baja

0,00 > (+/-) 0,20 = Correlación positiva/negativa muy baja o nula

**Por tanto:** Rho = 0,521. Es decir, la relación es directa y de nivel moderada.

d) **Decisión:** Debido a que el p-valor es menor al nivel alfa, existe relación estadísticamente significativa; es decir se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) de la investigación. El coeficiente de Rho es de 0,521 por lo tanto, la relación tiene una dirección positiva (directa) y tiene un nivel moderado.

e) **Conclusión:** Se rechaza la hipótesis nula puesto que existe relación directa y estadísticamente significativa entre las variables de la investigación.

- f) **Interpretación:** Existe relación directa y significativa entre la evaluación de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021, es decir, a medida que la gestión del talento humano enfocado en la evaluación de personas sea más alta, efectiva y adecuada, será también adecuado y elevado los niveles de desarrollo organizacional que presenta la empresa.

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

En la actualidad el panorama antes descrito no es ajeno a la Empresa Maderera- NEMATSA S.R.L.; que cuenta con trabajadores dedicados a actividades de aserrado, acepilladura, silvicultura, extracción y transporte de madera. Y como empresa que busca el busca su crecimiento y establecimiento en el mercado laboral, requiere analizar el control sobre la gestión de recursos humanos y la incidencia de este en el desarrollo organizacional; como principal instrumento de cambio. En ese sentido, el propósito del presente estudio es determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la empresa NEMATSA S.R.L. de la Provincia de Satipo. Por lo mismo, los resultados son los siguientes:

En cuanto a la relación de gestión del talento humano y desarrollo organizacional se pudo observar que el 17% de los colaboradores de la empresa refiere que la gestión del talento humano se encuentra en un nivel medio, de los cuales el 15% posee desarrollo organizacional medio y el 2% alto. El 83% de los colaboradores refieren que la gestión del talento humano se encuentra en nivel alto, de estos el 19% del desarrollo organizacional posee un nivel medio y el 64% en nivel alto (véase tabla 2 y figura 2). Se puede evidenciar que la mayoría de la gestión del

talento humano se encuentra en nivel alto, lo que evidenciaría que las políticas y prácticas fundamentales para la dirección de la empresa en aspectos administrativos relacionados a los recursos humanos, tales como el reclutamiento, la selección, el desarrollo y la evaluación de desempeño de los colaboradores (Chiavenato, 2009), esto se lleva a cabo mediante procesos estrictos de planificación, dirección, coordinación, organización, control y ejecución que la empresa tiene para analizar diversos aspectos como la cultura organizacional, estructura organizacional, características ambientales del contexto laboral, misión y visión institucional, tecnología, procesos internos y estilos administrativos, como factores inherentes a la organización (Vallejo, 2016). Así mismo, el desarrollo organizacional de la empresa es alta, por lo tanto, se entiende que la perspectiva direccional de la empresa se ejerce por en un campo y enfoque de cambio organizacional que se lleva a cabo por los trabajadores mediante la formulación e implementación de acciones, supervisión interna y externa; en este sentido, el desarrollo organizacional de la empresa se fundamenta en el cambio ambiental y la calidad de las relaciones de las personas en torno al trabajo, es decir la cultura organizacional y el lograr los objetivos de la organización (Chiavenato, 2009). Esto se pudo llevar a cabo mediante un proceso sistemático que implica la evaluación de conductas, actitudes, valores y creencias para hacer frente a la resistencia que tiene los colaboradores para el cambio y que luego se pueda implementar modificaciones en la cultura organizacional de la empresa (Hernández et al., 2011).

En general, por lo explicado anteriormente, se puede entender entonces que la gestión del talento humano tiene que ver directamente con el desarrollo organizacional, esta afirmación se puede corroborar mediante la utilización del coeficiente de Rho de Spearman donde el valor rho fue de 0,528 y un p-valor de

0,000 siendo este menor al nivel alfa (0,05) es decir, la relación entre las variables es directa, moderada y estadísticamente significativa (véase tabla 6). Se concluye entonces que existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021, es decir, a medida que la gestión del talento humano sea más efectiva y adecuada, será también adecuado el desarrollo organizacional que presenta la empresa.

El estudio se asemeja a lo encontrado por Núñez y Brochero (2019), quienes afirman que la prioridad de toda la actividad económica sobre las ganancias se rige mediante un enfoque del talento humano, para optimizar las capacidades de los empleados y alcanzar los objetivos de la empresa, esto dispone la organización de los recursos humanos, materiales y económicos que el mercado menada. Así mismo, Ramírez et al. (2019) afirman que la gestión del talento humano hace posible la adaptación de los cambios y la consolidación de competencias sustentables y sostenibles que proporcionan el desarrollo de la empresa, entonces se entiende que cuidar el talento humano significa incrementar el desarrollo organizacional y como consecuencia las ganancias son sostenibles así lo afirman también Soledispa y Alfonso (2018), Valencia (2018) y Rocha y Pozo (2016). En cuanto al nivel nacional, Álvarez (2020) también sostiene que el adecuado manejo del talento humano en la empresa direccionadas en función a las afinidades emocionales o políticas pueden incrementar el desarrollo organizacional; del mismo modo Aguilarm (2019) examinó la importancia de la gestión del talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional, esto indicaría que la inversión de una adecuada gestión del talento humano no solo se relaciona con el incremento del desarrollo organizacional, sino que también influye directamente en su progreso sustentable y sostenible. Mismas

conclusiones obtienen Montoya (2018), Sánchez (2018) y Cancho y Caycho (2018) quienes concluyeron que el análisis de las diferentes dimensiones de las variables como la formación, desarrollo y evaluación del personal o de los colaboradores significa un adecuado manejo de los recursos humanos que, a plazo inmediato, incrementan también las ganancias económicas y el crecimiento organizacional.

Para la mejor comprensión y la comprobación de los hallazgos encontrados en los antecedentes, descritos anteriormente, se indagó la relación que hay entre las dimensiones de la gestión del talento humano (admisión, desarrollo y evaluación) y el desarrollo organizacional, lo que podría indicar con cuáles se relaciona con más fuerza o prevalencia. Entonces, los resultados hallados son los siguientes:

Respecto a la relación entre la admisión de las personas y el desarrollo organizacional se evidenció que 16% de la admisión de personas que existe en la empresa se encuentra en un nivel medio, de los cuales el 9% del desarrollo organizacional se encuentra en nivel medio y el 7% alto. El 84% de la admisión de personas que existe en la empresa representan un nivel alto, de estos, el 25% responde a un nivel medio de desarrollo organizacional y 59% alto (véase tabla 3 y figura 3). La mayoría de los colaboradores de la empresa indican que la admisión de personas se encuentra en un nivel alto, esto significaría que la empresa cuenta con estrategias de incorporación nueva e innovadora de personal calificado, con el objetivo de sustituir abandonos de puestos, crecimiento y expansión personal de sus empleados que optimizan el desempeño de actividades, a través de la selección que busca aumentar el personal dirigido a una mejora constante de la comunicación, divulgación y atracción que tienen la empresa para con los nuevos trabajadores a fin de introducir a la empresa nuevas competencias y capacidades que incrementen el

desarrollo (Chiavenato, 2009), esto ligado a los niveles elevados de desarrollo organizacional que se explicó anteriormente, se puede evidenciar que la admisión de un personal capacitado y con nuevas competencias que pueden contribuir con el desarrollo organizacional, se evidencia que la calidad de los recursos humanos conlleva al incremento del desarrollo de la empresa, como se menciona. Entonces, al contrastar las hipótesis, utilizando el coeficiente de Rho de Spearman, se evidenció que el valor rho obtenido fue de 0,227 y el p-valor fue de 0,005 siendo este menor al nivel alfa (0,05) se pueden entender que la relación es directa y estadísticamente significativa (véase tabla 7). Por ello se concluye que, existe relación directa y significativa entre la admisión de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021, es decir, a medida que la gestión del talento humano en cuanto a la admisión de personas sea más alta, efectiva y adecuada, será también adecuado y elevado los niveles de desarrollo organizacional que presenta la empresa.

Respecto a la relación entre el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional, se pudo observar que en la empresa evaluada existe 20% de desarrollo de personas en nivel medio de los cuales, el 10% del desarrollo organizacional se encuentra en nivel medio y el 10% en nivel alto. El 80% del desarrollo de personas se encuentra en nivel alto, de los cuales el 24% refiere que el desarrollo organizacional es medio o regular y el 56% se encuentra en nivel alto (véase tabla 4 y figura 4). La mayoría del desarrollo de personas indican que se encuentra en un nivel alto, lo que significaría que en la empresa evaluada, brinda información básica que induzca a generar nuevas ideas, soluciones, conceptos y actitudes para modificar costumbres y conductas con la finalidad de hacerlos más efectivos a nivel personal y profesional (Chiavenato, 2009) estas actividades de

desarrollo del personal se lleva a cabo mediante la rotación de puestos, puestos de asesoría, aprendizaje práctico, asignación de comisiones, participación de cursos y seminarios externos, ejercicios de simulación, capacitación fuera de la empresa, estudio de casos, juegos dinámicos en la empresa, centros internos de desarrollo y asistencia personal, entre otros; estas actividades implementadas en la empresa podrían incrementar aún más el desarrollo sostenible del personal y por ende de la empresa, sin embargo no se conoce con certeza las actividades de la empresa para que el desarrollo sea catalogado como superior, pero si se evidencia que en general las actividades implementadas por la empresa, brindan a los colaboradores cierta satisfacción y comodidad, por ello se puede decir que es probable que esta actividad de gestionar el desarrollo del personal puede ayudar también al incremento del desarrollo organizacional, esta afirmación se puede concluir con la comprobación de las hipótesis, donde se utilizó también el coeficiente de Rho de Spearman, cuyo valor rho fue de 0,173 y un p-valor de 0,033 siendo este menor al nivel alfa (0,05) es decir, la relación entre las variables es directa y estadísticamente significativa. Se concluye que, existe relación directa y significativa entre el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021, es decir, a medida que la gestión del talento humano enfocado en el desarrollo de personas sea más alta, efectiva y adecuada, será también adecuado y elevado los niveles de desarrollo organizacional que presenta la empresa.

Respecto a la relación entre la evaluación de personas y el desarrollo organizacional, se pudo observar que el 22% de la evaluación de personas que existe en la empresa, se encuentra en nivel medio, de los cuales el 18% del desarrollo organizacional reporta un nivel medio y el 4% del desarrollo organizacional es alto. Asimismo, el 78% de la evaluación de personas es alto, de los cuales se evidencia

que el 16% del desarrollo organizacional es regular y el 62% se encuentra en un nivel alto (véase tabla 5 y figura 5). Se entiende que para el desarrollo de la gestión adecuada del talento humano se debe seleccionar adecuadamente al personal, propiciar el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores, no se debe dejar de lado el aspecto de evaluación, puesto que esto permite si los procesos anteriores fueron efectivos o no, por ello, cuando se observa esta dimensión se evidencia que la mayoría de los colaboradores refleja que la evaluación de personas de la empresa, es alta, lo que indicaría que el desempeño laboral de los colaboradores es efectiva, se dirige estrictamente a las competencias direccionadas al cumplimiento de actividades, metas y resultados que tienen los colaboradores; es decir se estima y valora el aporte del trabajador a la organización (Chiavenato, 2009), este aspecto posiblemente está siendo evaluada mediante recompensas, realimentación, desarrollo, relaciones, percepciones, potencial de desarrollo y asesoría constante para que la evaluación sea permanente y que el desempeño sea lineal y tenga varianzas positivas (Chiavenato, 2009). Entonces esto podría relacionarse con mayor prevalencia con el desarrollo organizacional, debido a que esta dimensión de la gestión del talento humano es más fácil de percibir para evidenciar el crecimiento de la empresa. Por ello, frente a este análisis, se comprobó la hipótesis, utilizando el coeficiente de rho de Spearman, cuyo valor rho fue de 0,521 y el p-valor de 0,000 siendo este menor al nivel alfa (0,05), lo que indica que la relación entre las variables es directa y estadísticamente significativa (véase tabla 9). Se concluye entonces que, existe relación directa y significativa entre la evaluación de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021, es decir, a medida que la gestión del talento humano enfocado en la

evaluación de personas sea más alta, efectiva y adecuada, será también adecuado y elevado los niveles de desarrollo organizacional que presenta la empresa.

### **CONCLUSIONES**

1. Existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021, es decir, a medida que la gestión del talento humano sea más efectiva y adecuada, será también adecuado el desarrollo organizacional que presenta la empresa, debido a la implementación de estrategias que mejoran los recursos humanos, materiales y económicos que conlleva al crecimiento de la empresa.
2. Existe relación directa y significativa entre la admisión de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021, es decir, a medida que la gestión del talento humano en cuanto a la admisión de personas sea más alta, efectiva y adecuada, será también adecuado y elevado los niveles de desarrollo organizacional que presenta la empresa.

3. Existe relación directa y significativa entre el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021, es decir, a medida que la gestión del talento humano enfocado en el desarrollo de personas sea más alta, efectiva y adecuada, será también adecuado y elevado los niveles de desarrollo organizacional que presenta la empresa.
4. Existe relación directa y significativa entre la evaluación de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021, es decir, a medida que la gestión del talento humano enfocado en la evaluación de personas sea más alta, efectiva y adecuada, será también adecuado y elevado los niveles de desarrollo organizacional que presenta la empresa.

### **RECOMENDACIONES**

1. Publicar los resultados en sistemas físicos y virtuales de la Universidad Peruana Los Andes y/o revistas indexadas, que puedan permitir al público en general, conocer los resultados hallados en la presente investigación, esto permitirá la distribución la información y el adiestramiento de las personas para colaborar en próximas investigaciones relacionadas a la línea de investigación.
2. Mejorar los métodos de investigación en próximos estudios que permitan analizar con un mayor nivel metodológico, operativo e instrumental que puedan buscar la posible causalidad y fenomenología que existe entre la interacción de las variables de estudio, teniendo cuidado con las posibles consecuencias que el estudio se pueda prestar.

3. A las autoridades de la Empresa Maderera NEMATSA S.R.L., implementar estrategias de mejora e incremento de la gestión del talento humano, como actividades que promuevan la admisión, desarrollo y evaluación de los colaboradores a fin de incrementar de forma proporcional los niveles del desarrollo organizacional.
4. A la Universidad Peruana Los Andes, incentivar la conducta investigativa en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables con el objetivo de mejorar e incrementar las investigaciones producidas por los estudiantes, siguiendo la línea de investigación y posiblemente crear programas de mejora que muchas empresas lo necesitan para implementarlas en su contexto.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, C. I. (2019). *Gestión del talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional en la UGEL Concepción, Junín, 2018*. Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. Trujillo: Repositorio de la Universidad César Vallejo. Recuperado el 9 de Febrero de 2021, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44054/Aguilar\\_CI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44054/Aguilar_CI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía -Tomo I* (Primera ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado el 11 de Febrero de 2021, de [academia.edu/31490767/Martha\\_Alles\\_Diccionario\\_de\\_Competiciones](https://academia.edu/31490767/Martha_Alles_Diccionario_de_Competiciones)
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias* (Primera ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Granica. Recuperado el 4 de Febrero de 2021, de [https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo\\_del\\_Talento\\_Humano\\_Basado\\_en\\_Competiciones\\_de\\_Alles\\_Martha](https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo_del_Talento_Humano_Basado_en_Competiciones_de_Alles_Martha)

- Ávarez, P. C. (2020). *Análisis de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional de CORPAC Sede Callao 2020*. Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. Piura: Repositorio de la Universidad César Vallejo. Recuperado el 10 de Febrero de 2021, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49915/%c3%81lvarez\\_PCA-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49915/%c3%81lvarez_PCA-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Cancho, G. K., & Caycho, T. Y. (2018). *Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en la empresa BIJOU Perú- Sede Lima Sur, 2018*. Universidad César Vallejo, Escuela Profesional de Administración. Lima: Repositorio de la Universidad César Vallejo. Recuperado el 9 de Febrero de 2021, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34914/Cancho\\_GK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34914/Cancho_GK.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). México D.F., México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 10 de Febrero de 2021, de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones* (Segunda ed.). México D.F., México D.F., México: The McGraw-Hill Educación. Recuperado el 10 de Febrero de 2021, de [https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento\\_Organizacional\\_Idalberto\\_Chiavenato\\_McGrawhill\\_2da\\_Edicion\\_pdf](https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato_McGrawhill_2da_Edicion_pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México D.F., México D.F., México: McGrawHill Educación. Recuperado el 10 de Febrero de 2021, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Deloitte Consulting. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región* (Primera ed.). Quito, Quito, Ecuador: Deloitte. Recuperado el 15 de Febrero de 2021, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>
- Garbanzo, v. G. (1 de Junio de 2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación, XL(1)*, 67-87. Recuperado el 10 de Febrero de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. d. (2011). *Desarrollo Organizacional* (Primera ed.). México D.F., México D.F., México: Pearson Educación. Recuperado el 11 de Febrero de 2021, de [https://www.academia.edu/20349626/Desarrollo\\_organizacional\\_nodrm](https://www.academia.edu/20349626/Desarrollo_organizacional_nodrm)

- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación; Sexta edición*. Mexico D.F.: Mc. GRAW- HILL.
- Hernández, S. R., & Mendoza, T. C. (2019). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta satélite de la economía informal 2007-2018* (Primera ed.). Lima, Lima, Perú: INEI. Recuperado el 16 de Febrero de 2021, de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1701/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1701/libro.pdf)
- Jaúregui, K. (3 de Septiembre de 2019). *La gestión del talento aún es una deuda pendiente*. Obtenido de Conexiónsan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/09/03/la-gestion-del-talento-aun-es-una-deuda-pendiente/>
- Marquina, P., Del Carpio, L., & Fajardo, V. (16 de Febrero de 2020). *Resultados: Ranking Mundial del talento 2020*. Obtenido de CENTRUM THINK: <https://centrumthink.pucp.edu.pe/resultados--ranking-mundial-de-talento>
- MERCER. (2019). *Tendencias globales de talento 2019* (Primera ed.). Nueva York, Nueva York, Estados Unidos: MERCER. Recuperado el 15 de Febrero de 2021, de <https://info.mercer.com/rs/521-DEV-513/images/tendencias-globales-de-talento-2019.pdf>
- Montoya, V. A. (2018). *Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público "San Francisco de Asís" de Chincha-2018*. Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. Lima: Repositorio de la Universidad César Vallejo. Recuperado el 9 de Febrero de 2021, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28086/montoya\\_va.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28086/montoya_va.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Núñez, J. C., & Brochero, C. M. (2019). *El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional en las empresas*. Universidad Cooperativa de Comlombia, Programa de Comercio Internacional. Santa Marta: Repositorio de la Universidad Cooperativa de Comlombia. Recuperado el 9 de Febrero de 2021, de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13326/1/2019\\_talento\\_human\\_o\\_empresas.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13326/1/2019_talento_human_o_empresas.pdf)
- Ramírez, M. R., Chacón, Z. H., & Valencia, A. K. (1 de Febrero de 2019). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, I(XVI)*, 20-42. Recuperado el 10 de Febrero de 2021, de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2929/3703>

- Rocha, R. A., & Pozo, M. C. (2016). *Evaluación de la gestión del talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional en las grandes Empresas Comercializadoras de Productos Eléctricos Industriales del Ecuador, periodo 2010-2013*. Escuela Politécnica Nacional, Escuela de Posgrado. Quito: Repositorio de la Escuela Politécnica Nacional. Recuperado el 9 de Febrero de 2021, de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/14109/1/CD-6760.pdf>
- Sanchez, C. H., & Reyes, M. C. (2015). *Metodología y diseños en la Investigación Científica*. Lima: Business Support Aneth.
- Sánchez, P. G. (2018). *Gestión del talento humano y desarrollo organizacional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático "Guillermo Ugarte Chamorro", Lima - 2016*. Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. Lima: Repositorio de la Universidad César Vallejo. Recuperado el 9 de Febrero de 2012, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13221/Sanchez\\_PGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13221/Sanchez_PGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Soledispa, C. B., & Alfonso, P. D. (23 de Mayo de 2018). La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional. *Avances*, XX(2), 153-166. Recuperado el 10 de Febrero de 2021, de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/342/1243>
- SpencerStuart. (16 de Abril de 2018). *La percepción de la cultura organizacional en América Latina*. Obtenido de SpencerStuart: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/the-perception-of-organizational-culture-in-latin-america-spanish>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Mexico, D.F: LIMUSA S.A. GRUPO NORIEGA EDITORIAL.
- Valencia, T. M. (2018). *Estudio descriptivo de la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar, Área de Gestión. Quito: Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 10 de Febrero de 2021, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6172/1/T2600-MBA-Valencia-Estudio.pdf>
- Vallejo, C. L. (2016). *Gestión del talento humano* (Primera ed.). (I. d. Investigaciones, Ed.) Riobamba, Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - ESPOCH. Recuperado el 10 de Febrero de 2021, de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vásquez, A., & Lara, J. (1 de Marzo de 2009). *Gestión del talento Humano*. Obtenido de Overblog: <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>



## **ANEXOS**

**Anexo 1:** Matriz de consistencia.

**Anexo 2:** Matriz de operacionalización de variables.

**Anexo 3:** Matriz de operacionalización del instrumento.

**Anexo 4:** El instrumento de investigación.

**Anexo 5:** Confiabilidad y validez de los resultados

**Anexo 6:** Data de procesamiento de datos

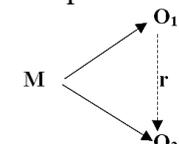
**Anexo 7:** Consentimiento informado.

**Anexo 8:** Fotos de la aplicación de los instrumentos

**Anexo 1:** Matriz de consistencia.

## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA

## MADERERA DE SATIPO – 2021

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>Problema General:</b>	<b>Objetivo General:</b>	<b>Hipótesis General:</b>	<b>Variable 1:</b> <b>Gestión del talento humano</b>	<b>Método de investigación General:</b> Científico <b>Específico:</b> Descriptivo
¿Existe relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021?	Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.	Existe relación directa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.	<b>Dimensiones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Admisión de personas.</li> <li>• Desarrollo de personas</li> <li>• Evaluación de personas.</li> </ul>	<b>Tipo de investigación</b> Aplicada
<b>Problemas Específicos:</b>	<b>Objetivos Específicos:</b>	<b>Hipótesis Específicas:</b>	<b>Variable 2:</b> <b>Desarrollo organizacional</b>	<b>Nivel de investigación</b> Correlacional
¿Existe relación entre la admisión de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021?	Identificar la relación que existe entre la admisión de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.	Existe relación directa entre la admisión de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.	<b>Dimensiones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema organizacional</li> <li>• Nivel grupal</li> <li>• Nivel individual</li> </ul>	<b>Diseño de investigación</b> Descriptivo correlacional
¿Existe relación entre el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional	Identificar la relación que existe entre el desarrollo de personas y el desarrollo	Existe relación directa entre el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional		 <p><b>Dónde:</b>  M = Muestra constituida por los colaboradores de la empresa Nematsa SRL, Satipo – Junín.  O1 = Observación de la gestión del talento humano  O2 = Observación del desarrollo organizacional  r = Correlación entre ambas</p>

---

<p>en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021?</p>	<p>organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.</p>	<p>en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.</p>	<p>variables.</p>
<p>¿Existe relación entre la evaluación de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021?</p>	<p>Identificar la relación que existe entre la evaluación de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.</p>	<p>Existe relación directa entre la evaluación de personas y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa maderera NEMATSA S.R.L. de Satipo – 2021.</p>	<p><b>Población y muestra</b>  <b>Población:</b> 250 colaboradores de la empresa Maderera Nematsa SRL</p> <p><b>Muestra:</b> 152 colaboradores de la empresa Maderera Nematsa SRL</p> <p><b>Instrumentos de recolección de datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario para Evaluar la Gestión del talento Humano</li> <li>• Cuestionario para Evaluar el Desarrollo Organizacional</li> </ul>

---

**Anexo 2:** Matriz de operacionalización de variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítem	Escala
Gestión del talento Humano	Es una actividad que implica una serie de políticas y prácticas fundamentales para la dirección de aspectos administrativos relacionados a los recursos humanos, el reclutamiento, el desarrollo y evaluación de desempeño (Chiavenato, 2009).	La gestión del talento humano se mide con el Cuestionario para Evaluar la Gestión del Talento Humano de Montoya (2018), donde se mide la admisión de personas, el desarrollo de personas y la evaluación del personal.	Admisión de personas	Convoca personal	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Ordinal
				Recluta personal		
				Selecciona personal		
			Desarrollo de personas	Aplica mecanismos de inducción	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16	
				Capacita al personal		
				Difunde el plan de desarrollo de las personas		
Evaluación de personas	Motiva laboralmente	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24				
	Satisface el servicio					
Hace efectivo el servicio	Supervisa y monitorea					
	Desarrollo Organizacional	Es aquel esfuerzo conjunto a largo plazo que permite solucionar los conflictos e innovar la organización. Para ello se realiza un diagnóstico pertinente de la cultura organizacional, con la mediación de un consultor y la aplicación teórica y técnica de las ciencias del comportamiento (Chiavenato, 2009).	El desarrollo organizacional se mide con el Cuestionario de Desarrollo Organizacional de Montoya (2018), donde se evalúa el sistema organizacional, el nivel grupal y el nivel individual de la conducta de los colaboradores.	Sistema organizacional	Se efectiviza los planes estratégicos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Misión-visión institucional						
Procesa adecuadamente los procedimientos						
Nivel grupal				Planifica el desarrollo grupal	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16	
				Expresa puntos de vista		
				Participa en equipo.		
Nivel individual	Toma de decisiones	17, 18 19, 20 21, 22 23, 24				
	Se comunica interpersonalmente					
	Conoce las tareas y funciones					
Muestra acuerdo con el sistema	Muestra acuerdo con la delegación de responsabilidades.					

**Anexo 3:** Matriz de operacionalización del instrumento.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Escala	Calificación parcial	Calificación total
Gestión del talento Humano	Admisión de personas	Convoca personal	1, 2, 3,	Ordinal	08 – 13 = Bajo 14 – 18 = Medio 19 – 24 = Alto	24 – 40 = Bajo 41 – 56 = Medio 57 – 72 = Alto
		Recluta personal	4, 5, 6,			
		Selecciona personal	7, 8			
		Aplica mecanismos de inducción				
	Desarrollo de personas	Capacita al personal	9, 10,		08 – 13 = Bajo 14 – 18 = Medio 19 – 24 = Alto	
		Difunde el plan de desarrollo de las personas	11, 12, 13, 14,			
		Motiva laboralmente	15, 16			
	Evaluación de personas	Satisface el servicio	17, 18,		08 – 13 = Bajo 14 – 18 = Medio 19 – 24 = Alto	
		Hace efectivo el servicio	19, 20,			
Supervisa y monitorea		21, 22,				
		23, 24				
Desarrollo Organizacional	Sistema organizacional	Se efectiviza los planes.	1, 2, 3,	Ordinal	08 – 13 = Bajo 14 – 18 = Medio 19 – 24 = Alto	24 – 40 = Bajo 41 – 56 = Medio 57 – 72 = Alto
		Misión-visión institucional	4, 5, 6,			
		Procesa adecuadamente los procedimientos	7, 8			
	Nivel grupal	Planifica el desarrollo grupal	9, 10,		08 – 13 = Bajo 14 – 18 = Medio 19 – 24 = Alto	
		Expresa puntos de vista	11, 12,			
		Participa en equipo.	13, 14,			
		Toma de decisiones	15, 16			
	Nivel individual	Se comunica interpersonalmente	17, 18		08 – 13 = Bajo 14 – 18 = Medio 19 – 24 = Alto	
		Conoce las tareas y funciones	19, 20,			
Muestra acuerdo con el sistema		21, 22,				
Muestra acuerdo con la delegación de responsabilidades.		23, 24				

**Anexo 4:** El instrumento de investigación.**CUESTIONARIO PARA EVALUAR DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**INSTRUCCIONES:** Estimado trabajador lea detenidamente cada ítem y conteste de acuerdo a tu opinión. No existen respuestas buenas ni malas

ÍTEMS	OPCIONES		
	Siempre	A veces	Nunca
1. ¿Realiza lo programado en los planes estratégicos (PEI, PAT y presupuesto)			
2. ¿Se realiza seguimiento constante de lo planificado estratégicamente?			
3. ¿Se le convoca a participar cuando es necesario reformular la visión y misión?			
4. ¿Está de acuerdo con el visón–misión actual?			
5. ¿Participa en la elaboración de los flujogramas de los procedimientos en su área?			
6. ¿Estima que en la institución la gestión por procesos es la adecuada?			
7. ¿Se utiliza como material de consulta el Manual de Procedimientos?			
8. ¿Se mejoran permanentemente los procedimientos?			
9. ¿Participa, en equipo, en la planificación de su área de trabajo y de la institución?			
10. ¿Participa grupalmente en la evaluación de lo planificado?			
11. ¿El equipo expresa sus puntos de vista sobre la gestión?			
12. ¿La institución toma en cuenta lo expresado por los equipos de trabajo para la formulación de planes de mejora?			
13. ¿El jefe de área participa activamente en las tareas de su equipo de trabajo?			
14. ¿El jefe de área propicia el trabajo en equipo?			
15. ¿Se participa en equipo en la toma de decisiones institucionales?			
16. ¿Se realizan mediciones de eficacia de la toma de decisiones?			
17. ¿Existe un buen nivel de comunicación con los directivos y jerárquicos?			
18. ¿Las barreras personales obstaculizan la comunicación fluida?			
19. ¿Conoce las tareas y funciones que realiza en la institución?			
20. ¿Se socializa las tareas y funciones de acuerdo al reglamento interno?			
21. ¿Se recompensa la labor efectiva y sobresaliente?			
22. ¿Se socializan las normas sobre recompensas (premios y estímulos)			
23. ¿Está de acuerdo con las responsabilidades delegadas para la función que realiza?			
24. ¿Se notifica la delegación de funciones mediante acto resolutivo?			

**¡Gracias por su colaboración!**

## CUESTIONARIO PARA EVALUAR GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INSTRUCCIONES:** Estimado trabajador lea detenidamente cada ítem y conteste de acuerdo a tu opinión. No existen respuestas buenas ni malas

ÍTEMS	OPCIONES		
	Siempre	A veces	Nunca
1. ¿Se realiza la difusión adecuada para convocar personal docente nuevo?			
2. ¿En el PEI existen lineamientos de política para reclutamiento de personal?			
3. ¿El instituto establece un procedimiento específico para reclutar personal?			
4. ¿Existe un manual de perfil de puestos que permita seleccionar adecuadamente al personal?			
5. ¿Existen procedimientos de selección de personal en las normas internas del instituto?			
6. ¿Se convoca al personal para la elaboración o mejoramiento del manual de inducción?			
7. ¿Se cumplen a cabalidad los procesos de inducción?			
8. ¿Se evalúa la eficacia del proceso de inducción?			
9. ¿Se realizan capacitaciones en forma regular, al inicio y mitad del año?			
10. ¿La temática de la capacitación es pertinente con los intereses de los trabajadores?			
11. ¿Se mide el impacto de las capacitaciones?			
12. ¿Se socializa periódicamente el plan de desarrollo de las personas?			
13. ¿Se otorga premios y estímulos por desempeños destacados?			
14. ¿Se promociona adecuadamente a los docentes que obtienen grados académicos?			
15. ¿Se financia la investigación a cargo del personal?			
16. ¿Se realizan ceremonias de premiación al personal?			
17. ¿Se realizan encuestas sobre satisfacción del servicio dirigidas a los trabajadores?			
18. ¿Se entrevista a los trabajadores para apreciar su satisfacción con el trato y condiciones de trabajo?			
19. ¿Es oportuna la entrega de documentos solicitados por las áreas?			
20. ¿Se cumplen los plazos establecidos en el MAPRO?			
21. ¿Se socializa el plan de supervisión y monitoreo?			
22. ¿Se cumple el cronograma de supervisión y monitoreo?			
23. ¿Se realizan reuniones de reflexión para superar los errores detectados en el proceso de supervisión y monitoreo?			
24. ¿Se revisan y reformulan periódicamente los instrumentos de supervisión y monitoreo?			

**¡Gracias por su colaboración!**

**Anexo 5:** Confiabilidad y validez de los instrumentos

**CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO**

**Prueba del Coeficiente de Alfa de Cronbach**

**Criterio para determinar la confiabilidad del instrumento:**

$\alpha$  - valor > **0,90** = La confiabilidad es **Excelente**

$\alpha$  - valor > **0,80** = La confiabilidad es **Buena**

$\alpha$  - valor > **0,70** = La confiabilidad es **Aceptable**

$\alpha$  - valor > **0,60** = La confiabilidad es **Relativamente aceptable**

$\alpha$  - valor > **0,50** = La confiabilidad es **Cuestionable**

$\alpha$  - valor < **0,50** = La confiabilidad es **Deficiente**

**Tabla 10**

*Confiabilidad del Cuestionario de Gestión del Talento Humano.*

Número de Ítems	Coeficiente del Alfa de Cronbach $\alpha$ - valor	Valoración	Nivel Permitido
24	0,970	>	0,50

*Nota.* El alfa de Cronbach es mayor al nivel máximo permitido, por lo tanto, es confiable.

**Entonces:**

El valor de alfa de Cronbach (0,970) es mayor al nivel mínimo permitido (0,50). Por lo tanto, es confiable.

**Decisión:**

El “Cuestionario de Gestión del Talento Humano” tiene un coeficiente de 0,970.

Representando así, confiabilidad excelente con un 97,0% a favor.

**VALIDEZ INTERNA DEL CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO**

**Prueba de Validez Interna en modalidad de Correlación Ítem - Test**

**Criterio para determinar la Validez del instrumento:**

**P-valor < 0,30 = El ítem se observa o se anula.**

**P-valor  $\geq$  0,30 = El ítem aprueba.**

**Tabla 11**

*Correlación ítem-test del Cuestionario de Gestión del Talento Humano.*

Ítem	Correlación Ítem – Test	$\alpha$ si el Ítem es eliminado
Ítem 01	0,930	0,967
Ítem 02	0,840	0,967
Ítem 03	0,368	0,971
Ítem 04	0,658	0,969
Ítem 05	0,658	0,969
Ítem 06	0,840	0,967
Ítem 07	0,930	0,967
Ítem 08	0,840	0,967
Ítem 09	0,848	0,967
Ítem 10	0,760	0,968
Ítem 11	0,595	0,969
Ítem 12	0,930	0,967
Ítem 13	0,760	0,968
Ítem 14	0,930	0,967
Ítem 15	0,658	0,969
Ítem 16	0,488	0,970
Ítem 17	0,930	0,967
Ítem 18	0,786	0,968
Ítem 19	0,930	0,967
Ítem 20	0,786	0,968
Ítem 21	0,786	0,968

Ítem	Correlación Ítem – Test	$\alpha$ si el Ítem es eliminado
Ítem 22	0,368	0,971
Ítem 23	0,658	0,969
Ítem 24	0,658	0,969

*Nota.* Se aprueban todos los ítems por criterio de correlación ítem – test.

## VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

### Prueba de Coeficiente de concordancia de W de Kendall

#### Criterio para determinar la Validez del instrumento

P-valor < 0,00 = Concordancia nula

P-valor > 0,20 = Concordancia baja

P-valor > 0,40 = Concordancia ligera

P-valor > 0,60 = Concordancia moderada

P-valor > 0,80 = Concordancia satisfactoria

P-valor > 0,90 = Concordancia perfecta

**Tabla 12**

*Índice de concordancia del Cuestionario de Gestión del Talento Humano.*

Expertos	Coeficiente de W – Kendall	Valoración	Nivel permitido
Mtro. Barja Huayta Christian Rómulo			
Mtra. Moscoso Paucarchuco, Ketty M.	0,814	>	0,50
Mg. Vivanco Núñez Omar Arturo			

*Nota.* El nivel de concordancia entre los expertos es satisfactorio.

**Entonces:** El índice de concordancia (0,814) es mayor al nivel mínimo permitido (0,50).

Por lo tanto, existe concordancia satisfactoria entre los expertos.

**Decisión:** El “*Cuestionario de Gestión del Talento Humano*” tiene un coeficiente de concordancia de w - Kendall de 0,814. Es decir, la validez de contenido es satisfactoria con 81,4% a favor.

## CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### Prueba del Coeficiente de Alfa de Cronbach

**Criterio para determinar la confiabilidad del instrumento:**

$\alpha$  - valor > **0,90** = La confiabilidad es **Excelente**

$\alpha$  - valor > **0,80** = La confiabilidad es **Buena**

$\alpha$  - valor > **0,70** = La confiabilidad es **Aceptable**

$\alpha$  - valor > **0,60** = La confiabilidad es **Relativamente aceptable**

$\alpha$  - valor > **0,50** = La confiabilidad es **Cuestionable**

$\alpha$  - valor < **0,50** = La confiabilidad es **Deficiente**

**Tabla 13**

*Confiabilidad del Cuestionario de Desarrollo Organizacional.*

Número de Ítems	Coeficiente del Alfa de Cronbach $\alpha$ - valor	Valoración	Nivel Permitido
24	0,968	>	0,50

*Nota.* El alfa de Cronbach es mayor al nivel máximo permitido, por lo tanto, es confiable.

### Entonces:

El valor de alfa de Cronbach (0,968) es mayor al nivel mínimo permitido (0,50). Por lo tanto, es confiable.

### Decisión:

El “Cuestionario de Desarrollo Organizacional” tiene un coeficiente de 0,968. Representando así, confiabilidad excelente con un 96,8% a favor.

**VALIDEZ INTERNA DEL CUESTIONARIO DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**

**Prueba de Validez Interna en modalidad de Correlación Ítem - Test**

**Criterio para determinar la Validez del instrumento:**

**P-valor < 0,30** = El ítem se observa o se anula.

**P-valor  $\geq$  0,30** = El ítem aprueba.

**Tabla 14**

*Correlación ítem-test del Cuestionario de Desarrollo Organizacional.*

Ítem	Correlación Ítem – Test	$\alpha$ si el Ítem es eliminado
Ítem 01	0,889	0,965
Ítem 02	0,931	0,965
Ítem 03	0,890	0,966
Ítem 04	0,416	0,970
Ítem 05	0,416	0,969
Ítem 06	0,910	0,965
Ítem 07	0,904	0,965
Ítem 08	0,736	0,967
Ítem 09	0,856	0,966
Ítem 10	0,802	0,966
Ítem 11	0,870	0,966
Ítem 12	0,886	0,966
Ítem 13	0,517	0,969
Ítem 14	0,418	0,970
Ítem 15	0,395	0,970
Ítem 16	0,411	0,970
Ítem 17	0,436	0,969
Ítem 18	0,724	0,967
Ítem 19	0,873	0,966
Ítem 20	0,898	0,965
Ítem 21	0,910	0,965

Ítem	Correlación Ítem – Test	$\alpha$ si el Ítem es eliminado
Ítem 22	0,870	0,966
Ítem 23	0,904	0,965
Ítem 24	0,879	0,966

*Nota.* Se aprueban todos los ítems por criterio de correlación ítem – test.

## VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### Prueba de Coeficiente de concordancia de W de Kendall

#### Criterio para determinar la Validez del instrumento

**P-valor < 0,00** = Concordancia nula

**P-valor > 0,20** = Concordancia baja

**P-valor > 0,40** = Concordancia ligera

**P-valor > 0,60** = Concordancia moderada

**P-valor > 0,80** = Concordancia satisfactoria

**P-valor > 0,90** = Concordancia perfecta

**Tabla 15**

*Índice de concordancia del Cuestionario de Desarrollo Organizacional.*

Expertos	Coeficiente de W – Kendall	Valoración	Nivel permitido
Mtro. Barja Huayta Christian Rómulo			
Mtra. Moscoso Paucarchuco, Ketty M.	0,829	>	0,50
Mg. Vivanco Núñez Omar Arturo			

*Nota.* El nivel de concordancia entre los expertos es satisfactorio.

**Entonces:** El índice de concordancia (0,829) es mayor al nivel mínimo permitido (0,50).

Por lo tanto, existe concordancia satisfactoria entre los expertos.

**Decisión:** El “*Cuestionario de Desarrollo Organizacional.*” tiene un coeficiente de concordancia de w - Kendall de 0,829. Es decir, la validez de contenido es satisfactoria con 82,9% a favor.

## Fichas de validación del Criterio de los Expertos

**INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL "CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO"-CGTH**

**I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO:**

- 1.1. Apellidos y nombres: BARJA HUAYTA CHRISTIAN RÓMULO  
 1.2. Grado Académico: MAESTRO  
 1.3 Profesión: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
 1.5. Cargo que desempeña: CATEDRÁTICO

**II. VALIDACIÓN:**

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIO Sobre los ítems del instrumento	Deficiente	Malo	Regular	Buena	Excelente
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.				X	
OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.					X
CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.					X
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.					X
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					12	15
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		27				

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

3.1. Valoración total cuantitativa: 27

3.2. Opinión: (marque con una X)

FAVORABLE :   X  DEBE MEJORAR :           NO FAVORABLE :           

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

**INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL "CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO"-CGTH**

**I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO:**

- 1.1. Apellidos y nombres: MOSCOSO PAUCARCHUCO, KETTY MARILU  
 1.2. Grado Académico: MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA  
 1.3 Profesión: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANTA  
 1.5. Cargo que desempeña: CATEDRÁTICO

**II. VALIDACIÓN:**

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRETERIO Sobre los ítems del instrumento	Deficiente	Malo	Regular	Buena	Excelente
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.					X
OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.				X	
CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.				X	
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.				X	
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					12	15
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		27				

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

3.1. Valoración total cuantitativa: 27

3.2. Opinión: (marque con una X)

FAVORABLE :   X  

DEBE MEJORAR :           

NO FAVORABLE :           

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

**INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL "CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO"-CGTH**

**I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO:**

- 1.1. Apellidos y nombres: VIVANCO NÚÑEZ OMAR ARTURO  
 1.2. Grado Académico: MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
 1.3. Profesión: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
 1.5. Cargo que desempeña: CATEDRÁTICO

**II. VALIDACIÓN:**

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

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

3.1. Valoración total cuantitativa: 28

3.2. Opinión: (marque con una X)

FAVORABLE :   X  

DEBE MEJORAR :           

NO FAVORABLE :           

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

**INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL "CUESTIONARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL"-CDO**

**I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO:**

- 1.1. Apellidos y nombres: BARJA HUAYTA CHRISTIAN RÓMULO  
 1.2. Grado Académico: MAESTRO  
 1.3 Profesión: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
 1.5. Cargo que desempeña: CATEDRÁTICO

**II. VALIDACIÓN:**

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

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

3.1. Valoración total cuantitativa: 28

3.2. Opinión: (marque con una X)

FAVORABLE :   X  

DEBE MEJORAR :       

NO FAVORABLE :       

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

**INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL "CUESTIONARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL"-CDO**

**I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO:**

- 1.1. Apellidos y nombres: MOSCOSO PAUCARCHUCO, KETTY MARILU  
 1.2. Grado Académico: MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA  
 1.3 Profesión: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANTA  
 1.5. Cargo que desempeña: CATEDRÁTICO

**II. VALIDACIÓN:**

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIO Sobre los ítems del instrumento	Deficiente	Malo	Regular	Buena	Excelente
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.				X	
OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.					X
CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.				X	
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.				X	
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					12	15
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		27				

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

3.1. Valoración total cuantitativa: 27

3.2. Opinión: (marque con una X)

FAVORABLE :   X  

DEBE MEJORAR :           

NO FAVORABLE :           

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

**INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL "CUESTIONARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL"-CDO**

**I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO:**

- 1.1. Apellidos y nombres: VIVANCO NÚÑEZ OMAR ARTURO  
 1.2. Grado Académico: MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
 1.3 Profesión: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
 1.5. Cargo que desempeña: CATEDRÁTICO

**II. VALIDACIÓN:**

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

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

3.1. Valoración total cuantitativa: 28

3.2. Opinión: (marque con una X)

FAVORABLE :   X  

DEBE MEJORAR :       

NO FAVORABLE :       

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

### Anexo 6: Data de procesamiento de datos.

	Admisión	Desarrollo	Evaluación	Gestión talento	Organizacional	Grupal	Individual	Desarrollo org	Cat_admisión	Cat_desarrollo	Cat_evaluación	CAT_GESTIÓN	CAT_DESARROLLO	Cat_organizacional	Cat_grupal	Cat_individual	v
1	20	22	22	64	19	18	20	57	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	
2	21	21	21	63	19	19	18	56	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	
3	22	21	21	64	19	19	21	59	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
4	21	17	19	57	17	20	20	57	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	
5	23	16	20	59	21	22	23	66	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
6	22	17	19	58	20	22	22	64	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
7	22	16	23	61	20	22	23	65	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
8	18	18	20	56	18	21	18	57	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	
9	22	22	21	65	20	18	17	55	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	
10	20	22	21	63	19	16	17	52	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	
11	21	20	22	63	19	17	19	55	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	
12	17	19	23	59	19	17	17	53	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	
13	21	20	18	59	17	19	21	57	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	
14	17	21	21	59	21	23	22	66	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
15	19	21	18	58	20	22	21	63	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	
16	18	21	23	62	20	22	20	62	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
17	20	20	18	58	18	21	19	58	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	
18	19	19	20	58	20	18	22	60	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	
19	21	18	21	60	21	20	21	62	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
20	20	17	19	56	21	20	18	59	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	
21	20	20	18	58	21	21	19	61	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
22	22	19	19	60	19	18	21	58	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	
23	22	20	21	63	18	20	17	55	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	
24	19	20	19	58	19	19	21	59	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
25	19	20	21	60	20	22	19	61	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
26	21	18	22	61	21	20	21	62	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
27	20	21	18	59	20	19	18	57	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	

28	23	21	20	64	21	20	18	59	Alto	Medio						
29	17	23	21	61	21	18	18	57	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio
30	19	19	18	56	21	19	20	60	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
31	18	19	18	55	21	19	16	56	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
32	20	15	19	54	21	23	20	64	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
33	19	18	20	57	23	20	18	61	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio
34	21	14	23	58	21	23	21	65	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
35	20	19	20	59	19	19	20	58	Alto							
36	21	21	23	65	18	19	23	60	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
37	20	23	17	60	16	21	22	59	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
38	22	20	21	63	17	19	23	59	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
39	17	19	21	57	16	19	18	53	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio
40	21	20	18	59	18	20	18	56	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio
41	21	21	20	62	22	17	19	58	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto
42	20	21	18	59	22	18	19	59	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto
43	18	21	21	60	20	21	19	60	Medio	Alto						
44	20	19	18	57	19	20	21	60	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
45	18	19	19	56	20	22	22	64	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
46	22	17	20	59	22	20	22	64	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
47	19	19	21	59	21	20	21	62	Alto							
48	23	21	20	64	20	21	17	58	Alto	Medio						
49	19	18	19	56	19	18	20	57	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto
50	21	20	22	63	18	20	21	59	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
51	20	22	18	60	20	20	17	57	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio
52	21	19	19	59	20	22	20	62	Alto							
53	19	21	18	58	21	19	21	61	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
54	22	21	22	65	21	18	17	56	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio
55	21	23	20	64	21	18	21	60	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto
56	24	20	19	63	21	19	19	59	Alto							
57	17	20	19	56	19	19	21	59	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
58	19	18	19	56	18	18	18	54	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
59	15	17	19	51	19	23	18	60	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
60	21	17	19	57	20	20	18	58	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio
61	20	16	24	60	21	21	20	62	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
62	20	19	18	57	20	21	16	57	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio







134	17	20	21	58	21	18	19	58	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto
135	15	21	20	56	21	17	20	58	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto
136	21	21	20	62	21	18	18	57	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio
137	21	21	20	62	21	18	20	59	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto
138	22	19	20	61	23	20	21	64	Alto							
139	19	19	20	58	21	19	22	62	Alto							
140	21	16	18	55	19	21	20	60	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
141	20	17	21	58	18	18	18	54	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio
142	22	16	20	58	16	21	22	59	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
143	20	18	21	59	17	19	22	58	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
144	22	21	21	64	16	22	18	56	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio
145	18	21	19	58	18	22	19	59	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
146	23	21	21	65	22	19	20	61	Alto							
147	21	19	21	61	22	18	18	58	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio
148	20	21	17	58	20	20	21	61	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
149	19	21	19	59	19	20	18	57	Alto	Medio						
150	21	21	17	59	20	20	21	61	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
151	21	21	22	64	22	22	18	62	Alto	Medio						
152	20	21	20	61	21	20	19	60	Alto							
153																

Vista de datos Vista de variables

**Anexo 7: Consentimiento informado.**

*"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"*

**SOLICITO: CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE NEGOCIACION MADERERA TRAVI SATIPO S.R.L – 2021.**

**SEÑOR GERENTE DE LA EMPRESA MADERERA DE SATIPO.**

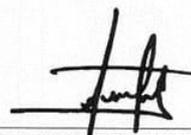
Por el presente los solicitantes **URBINA PARIONA MARIA MERCEDES** con DNI: 48320911, y **ROJAS ORIHUELA KELLY** con DNI: 73198217; bachilleres de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, especialidad de Administración y Sistemas de la Universidad Peruana los Andes, ante usted nos presentamos muy respetuosamente para solicitar su autorización para EL CONSENTIMIENTO INFORMADO para el desarrollo de la investigación titulada **"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE NEGOCIACION MADERERA TRAVI SATIPO S.R.L – 2021"**, para que realizar una entrevista a profundidad a su persona, obtener evidencias, fotos y las evidencias que sean pertinentes.

Satipo, 16 de julio del 2021.

Atentamente;



URBINA PARIONA MARIA MERCEDES  
DNI N° 48320911  
COD.MAT. E04184G



ROJAS ORIHUELA KELLY  
DNI N° 73198217  
COD.MAT. E08205E





*"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"*

**Sr. FERNANDO AUGUSTO TRAVI FRECH**

**GERENTE DE LA EMPRESA NEGOCIACION MADERERA TRAVI SATIPO S.R.L.**

**AUTORIZA:**

A las personas **URBINA PARIONA MARIA MERCEDES** con DNI: 48320911, y **ROJAS ORIHUELA KELLY** con DNI: 73198217; bachilleres de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, especialidad de Administración y Sistemas de la Universidad Peruana los Andes, quienes están desarrollando la investigación titulada **"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE NEGOCIACION MADERERA TRAVI SATIPO S.R.L – 2021"**, para que realicen la entrevista al área correspondiente, se les otorga el permiso necesario, brindándoles las facilidades del caso.

Satipo, 16 de julio del 2021.

Atentamente;

**Fernando Travi Frech**  
GERENTE GENERAL

**Anexo 8:** Fotos de la aplicación de los instrumentos.





