

**MARINA DE GUERRA DEL PERÚ  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA NAVAL  
PROGRAMA COMANDO Y ESTADO MAYOR  
MAESTRÍA EN ESTRATEGIA MARÍTIMA**



**Tesis presentada para obtener el grado académico de  
Maestro en Estrategia Marítima**

**“Percepción de la gestión del talento humano y compromiso organizacional  
en el personal naval de la Dirección de Bienestar de la  
Marina de Guerra del Perú ”**

**Presentado por:**

**C. de C. Giuliana Andrea Herrera Moran**

**<https://orcid.org/0000-0002-5087-1168>**

**Asesor metodológico:**

**Doctor. Galia Susana Lescano López**

**<https://orcid.org/0000-0001-7101-0589>**

**Asesor técnico:**

**Doctor. Fidel Santamaria Cruz**

**<https://orcid.org/0000-0001-8145-5792>**

**La Punta, 2022**



**Repositorio ESUP**

# Acta de sustentación

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA NAVAL  
Secretaría Académica  
División de Grados y Títulos

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 017

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ESTRATEGIA MARÍTIMA

La Punta 15 DIC 2022

En cumplimiento de lo establecido en la Resolución Directoral N° 033-2022-MGP/ESUP, de fecha 12 de diciembre del 2022, se reúne el Jurado Examinador, integrado por:

1. Doctor Carl Johan BLYDAL (Presidente)
2. Capitán de Corbeta Magister Eduardo FRANCIA Ramirez (Miembro)
3. Capitán de Fragata (r) Magister Oscar PRIETO Meléndez (Miembro)

Para evaluar la sustentación de la Tesis titulada "Percepción de la gestión de talento humano y compromiso organizacional en el Personal Naval de la Dirección de Bienestar de la Marina de Guerra del Perú", presentado por el Capitán de Corbeta Giuliana HERRERA Morán.

Después de escuchar la exposición oral y defensa de la Tesis, y como resultado de la deliberación, se acuerda conceder la calificación de:

- Aprobado por unanimidad, con calificación de Sobresaliente y recomendación a publicación.
- Aprobado por unanimidad, con calificación de Muy Bueno y recomendación a publicación.
- Aprobado por unanimidad con calificación de Bueno
- Aprobado por mayoría
- Desaprobado

en mérito de lo cual el Jurado Examinador le declara **Apto**  **No Apto**   
para que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Estrategia Marítima.

En fe de lo expuesto firman la presente:



Presidente  
Doctor  
Carl Johan BLYDAL  
C.E. 000876227.



Miembro  
Magíster  
Capitán de Corbeta  
Sebastián SUÁREZ Gamarra  
DNI. 40991786



Miembro  
Magíster  
Capitán de Fragata (r)  
Óscar PRIETO Meléndez  
DNI. 18090425

# Declaración de originalidad



ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA NAVAL  
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN  
DIVISIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

## ANEXO X18

### Declaración de Originalidad del Trabajo de Investigación (Asesor Metodológico)

Yo, Doctora, Galia Susana Lescano López con DNI 06451655  
en mi condición de asesor metodológico del trabajo de investigación del Programa de Maestría en Estrategia Marítima de la Escuela Superior de Guerra Naval.

#### DECLARO:

Que la Tesis titulada "PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL NAVAL DE LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ" presentada por el Bachiller, Capitán de Corbeta, Giuliana Andrea Herrera MORAN para el otorgamiento del grado académico de Maestro en Estrategia Marítima, ha sido revisada con el programa antiplagio y/o de coincidencias autorizado por la Escuela Superior de Guerra Naval, utilizando los filtros autorizados; cuyo informe de originalidad detallado presenta un índice de similitud de .....25..... %.

Se ha revisado con detalle dicho informe y no se advierte indicios de plagio en las coincidencias detectadas, atribuyéndose la autoría a las fuentes de información utilizadas.

A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Escuela Superior de Guerra Naval.

..... 03 ..... de ..... Mayo ..... de 2023.....

\_\_\_\_\_  
Doctora, Galia Susana Lescano López

DNI: 06451655

# Declaración jurada de autenticidad



ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA NAVAL  
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN  
DIVISIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La perla, 17 de mayo del 2023

Yo, Bachiller, Capitán de Corbeta, Giuliana Andrea Herrera Moran identificado con DNI 45433230, del programa de Maestría en Estrategia Marítima., declaro bajo juramento, que el presente trabajo de investigación tipo tesis titulado "PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL NAVAL DE LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ" es auténtico y original, elaborado íntegramente por el suscrito, y no vulnera los derechos intelectuales de terceros, al no existir plagio de ninguna naturaleza.

Dejo formal constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no he asumido como mías, las opiniones, ideas, textos, figuras, tablas o cualquier otra información vertida por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de Internet.

Declaro que soy plenamente consciente de todo el contenido del trabajo de investigación presentado y asumo total responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y soy consciente de las connotaciones éticas y legales que ello implica.

Asimismo, me hago responsable ante la Escuela Superior de Guerra Naval o terceros, de cualquier irregularidad o daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado.

De identificarse falsificación, plagio, fraude, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, responsabilizándome por todas las cargas pecuniarias o legales que se deriven de ello, sometiéndome a las normas establecidas por la Escuela Superior de Guerra Naval, la Marina de Guerra del Perú y los dispositivos legales vigentes.

Sin otro particular, quedo a la espera de la aceptación de mi propuesta.

Atentamente,

---

Bachiller, Capitán de Corbeta, Giuliana Andrea Herrera Moran  
45433230

## **DEDICATORIA**

*Este estudio está dedicado a mis seres queridos por todo su apoyo, amor y comprensión, por siempre acompañarme en cada una de mis metas.*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la fuerza que me ofrece cada día, para la consecución de esta investigación.

A mi Institución, la Marina de Guerra del Perú por siempre brindarme oportunidades para poder ser más competente y desarrollarme como un excelente profesional.

A mi asesora de tesis la Dra. Galia Susana Lescano López, por su don de persona, habilidades y competencias las cuales me guiaron durante todo el proceso de la investigación

## ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Índice.....	iii
Listado de tablas.....	v
Listado de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1. Situación problemática.....	2
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema principal.....	4
1.2.2. Problemas secundarios.....	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Justificación de la investigación.....	5
1.5. Limitaciones de la investigación.....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEORICO.....</b>	<b>8</b>
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.2. Bases teóricas.....	13
2.2.1. Gestión del talento humano.....	13
2.2.2. Compromiso organizacional.....	17
2.2.3. DIRBIEMAR.....	20
2.3. Base normativa.....	22
2.4. Definiciones conceptuales.....	22
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>26</b>
3.1. Diseño metodológico.....	26
3.2. Población y muestra.....	26
3.2.1. Población de estudio.....	26
3.2.2. Muestra.....	26
3.3. Variables, dimensiones e indicadores.....	26
3.4. Formulación de hipótesis.....	27

3.4.1. Hipótesis general.....	27
3.4.2. Hipótesis específicas.....	27
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
3.6. Técnicas para el procesamiento de la información y prueba de hipótesis.....	34
3.7. Aspectos éticos.....	34
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>35</b>
4.1. Análisis descriptivo de las variables.....	35
4.2. Analisis de resultados y discusión.....	44
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>47</b>
5.1. Conclusiones.....	47
5.2. Recomendaciones.....	49
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>50</b>
Anexo 1: Instrumentos para la toma de datos.....	55
Anexo 2: Matriz de consistencia.....	57
Anexo 3: Matrices de contenido.....	58
Anexo 4: Certificados de validez de experto.....	59
Anexo 5: Base de datos.....	62



## LISTADO DE TABLAS

- Tabla 1. Operacionalización de las variables.
- Tabla 2. Correlación de ítems para la percepción de la gestión del talento humano.
- Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad de la percepción de la gestión del talento humano.
- Tabla 4. Análisis de ítems de la percepción de la gestión del talento humano.
- Tabla 5. Estadístico de confiabilidad.
- Tabla 6. Correlación de la percepción de la gestión del talento humano y el compromiso organizacional.
- Tabla 7. Correlación de la dimensión de percepción de la selección de personas y el compromiso organizacional.
- Tabla 8. Correlación de la dimensión de percepción de la capacitación de personas y el compromiso organizacional.
- Tabla 9. Correlación de la dimensión de la percepción del desarrollo de personas y el compromiso organizacional.
- Tabla 10. Baremo de compromiso organizacional.
- Tabla 11. Descripción en frecuencia y porcentaje de la dimensión de percepción de la selección de personas.
- Tabla 12. Descripción en frecuencia y porcentaje de la dimensión de percepción de la capacitación de personas.
- Tabla 13. Descripción en frecuencia y porcentaje de la dimensión de percepción del desarrollo de personas.
- Tabla 14. Descripción en frecuencia y porcentaje de la percepción de la gestión de talento humano.
- Tabla 15. Descripción en frecuencia y porcentaje del compromiso organizacional
- Tabla 16. Prueba de normalidad.
- Tabla 17. Correlación de la dimensión de percepción de la selección de personas y el compromiso organizacional.
- Tabla 18. Correlación de la dimensión de percepción de la capacitación de personas y el compromiso organizacional.
- Tabla 19. Correlación de la dimensión de percepción del desarrollo de personas y el compromiso organizacional.

## **LISTADO DE FIGURAS**

- Figura 1. Niveles de la dimensión de selección de personas.
- Figura 2. Niveles de la dimensión de capacitación de personas.
- Figura 3. Niveles de la dimensión de desarrollo de personas.
- Figura 4. Niveles de la gestión de talento humano.
- Figura 5. Niveles del compromiso organizacional.

## RESUMEN

El presente estudio se realizó con el fin de comprobar la existencia de la relación entre la Gestión del Talento Humano (GTH) y el compromiso organizacional desde la percepción del personal naval que se encuentran laborando en la Dirección de Bienestar de la Marina de Guerra del Perú 2022.

El estudio fue de enfoque cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experimental transversal, se contó con una población de 144 personal naval, el muestreo no fue sometido a ninguna fórmula debido a que fue no probabilístico, considerando los criterios de inclusión y exclusión, estuvo conformado por 120 personas de las cuales 11 fueron personal superior, 92 personal subalterno y 17 personal de marinería. Para la colección de datos se utilizó como instrumentos un (01) cuestionario para cada variable y como técnica la encuesta. Las dimensiones de la primera variable son: selección de personas, capacitación de personas, desarrollo de personas y de la segunda variable: compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

Los datos obtenidos demostraron la existencia de una relación positiva moderada entre las 2 variables. Entre las principales conclusiones, se certifica la existencia de una correlación positiva moderada entre la gestión de talento humano y compromiso organizacional, pues el valor de  $Rho = 0.629$  y el  $p\text{-valor} = 0.000$ , basado desde la percepción del personal naval que trabajan en la Dirección de Bienestar de la Marina (DIRBIEMAR) en el presente año.

*Palabras clave:* Percepción, Gestión, talento humano, compromiso organizacional

## ABSTRACT

The present study was carried out in order to verify the existence of a correlation between Human Talent Management (GTH) and organizational commitment from the perception of naval personnel who work in the Welfare Directorate of the Peruvian Navy 2022.

The study was of a quantitative approach of correlational scope and of a non-experimental cross-sectional design, there was a population of 144 naval personnel, the sampling was not submitted to any formula because it was not probabilistic considering the inclusion and exclusion criteria, it was made up of 120 people of which 11 were superior personnel, 92 junior personnel and 17 seafaring personnel. For the data collection, one (01) questionnaire was used as instruments for each variable and the survey was used as the technique. The dimensions of the first variable are: selection of people, training of people, and development of people and of the second variable are: affective, continuity and normative commitment.

The data obtained demonstrated the existence of a moderate positive relationship between the two variables. Among the main conclusions, the existence of a moderate positive correlation is certified, between the management of human talent and organizational commitment, since the value of ( $Rho=0.629$  and the  $p\text{-value}= 0.000$ ), focused from the perception of the naval personnel who work in the Navy Welfare Directorate (DIRBIEMAR) this year.

**Keywords:** Perception, Management, human talent, organizational commitment

## INTRODUCCIÓN

La investigación propone una visión científica de dos variables organizacionales, una caracterizada a la gestión del talento y la otra al compromiso institucional. La gestión del talento es un acumulado de operaciones y estrategias, las cuales brindan a las personas oportunidades para desarrollar competencias y destrezas en las actividades laborales, con el fin de lograr que el individuo alcance ser más competitivo y sume al crecimiento de la organización, empresa o institución a la cual pertenece.

En ese sentido las organizaciones también se comprometen, en que los trabajadores laboren en un ambiente en el cual logren sentirse valorados y reconocidos por su desempeño laboral, consigan identificarse demostrando sus competitividades y destrezas para el logro de metas tanto personales como organizacionales.

Es por ello por lo que la fusión de ambas variables, gestión del talento humano y compromiso organizacional, permiten entender el comportamiento humano en base a una correcta evaluación y administración de las capacidades y competencias que posee cada individuo y así; poder asignarles un área de trabajo adecuada, para que labore con un buen clima organizacional que le permita alcanzar identificación y compromiso con la institución.

De esta manera se analizó la relación entre ambas variables en el personal naval de la Dirección de Bienestar de la Marina (DIRBIEMAR), información que es un punto de partida para que los superiores tengan el conocimiento de cómo se percibe la gestión del talento humano y se reflexione a través de una autoevaluación sobre las acciones que actualmente se vienen ejecutando. Ello contribuirá a elevar la eficacia de la gestión enfocada en las metas de la institución, materializándose en una buena estrategia para obtener un mayor compromiso por parte del personal naval en su función de trabajadores y contribuya así en la eficacia de los servicios que brinda DIRBIEMAR.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Situación problemática

En esta era de globalización, las instituciones o compañías tienen una gran preocupación por ofrecer beneficios y bienestar, basados en una correcta gestión de talento humano, para con ello lograr en sus trabajadores un alto nivel de compromiso e identificación, es así como el trabajo se realiza de forma conjunta entre directivos y subordinados logrando alcanzar un fin común (Romero, 2019). En ese sentido, la gestión de talento humano (GTH) y el compromiso organizacional, conservan una relación positiva alta que se considera relevante para el crecimiento de la institución, entidad u organización; debido a que el factor humano resulta ser lo más valioso, según Montoya & Boyero (2016). Es así como las instituciones expresan mayor atención a los procesos de GTH, a la eficaz situación administrativa, la buena calidad de servicio que se ofrece a través del compromiso organizacional, el cual debe ostentar el capital humano que conforma la organización.

Asimismo, el compromiso de los trabajadores constituye un factor relevante que puede ser uno de los componentes que tiene el área de personal para analizar la lealtad e identificación de los trabajadores con su compañía. Es, por tanto, significativo para las instituciones conocer no sólo el tipo, sino también el nivel de compromiso de sus miembros (Parra y Bell, 2019). Lo que afirma Meléndez (2018), en su estudio realizado en la Municipalidad Provincial de San Marcos, donde alcanzó conocer que en el área de personal existen profesionales, técnicos, auxiliares y personal no competente, al mismo tiempo no tienen expertos en las áreas para ofrecer servicios de calidad a los clientes, no cuenta con un programa de control de desempeño laboral, no tiene un monitoreo de productividad de los empleados, no cuenta con directivas de estímulos y motivación al personal que trabaja en la mencionada Institución, esto ha conducido a la falta de colaboración entre empleados, enfrentamientos con sus directivos y un total desinterés en el desempeño de sus labores. Por otro lado, Galdino *et al.* (2016) analizó la correlación entre flexibilidad laboral, responsabilidad organizacional y plan de permanencia en la institución como factor importante de sostenibilidad empresarial, concluyendo que, para ello, se requiere de una eficiente gestión de capital humano, basado en sus diferentes dimensiones como son la selección, capacitación y desarrollo de personas. Es así como Majad *et al.* (2016) consideró que la administración de las personas, a raíz de las destrezas de cada individuo y de los fines

institucionales, debe ser gestionada de manera efectiva, eficiente, competitiva y sostenible.

Estas investigaciones nos han valido como punto de partida para sustentar con mayor precisión el tema en estudio, las cuales demuestran la importancia de un apropiado proceso en la GTH como selección, inducción, capacitación y motivación en los trabajadores, debido a que éstos son los responsables de conducir y dirigir la vida de la organización, al mismo tiempo son motor y ejes principales del éxito o fracaso de esta.

De esta manera la Dirección de Bienestar de Marina (DIRBIEMAR) que es un brazo de acción administrativa de la Marina de Guerra del Perú (MGP) y tiene como propósito establecer las normas y procedimientos a seguir para desarrollar y mejorar los servicios de bienestar que brinda la Institución al personal naval y a sus familiares directos.

Los servicios que brinda DIRBIEMAR por medio de sus departamentos y oficinas son los siguientes: educación representada por los liceos navales, vivienda en sus diferentes villas navales, recreación a través de los centros de esparcimiento, servicios asistenciales, así como el acceso a diferentes convenios y prestaciones de entidades bancarias, para lo cual cuenta con un equipo de trabajo conformado por personal superior, subalterno y civil, los cuales están distribuidos en las diferentes áreas y son pieza fundamental para que la Dirección de Bienestar pueda cumplir su propósito.

En base a la demanda de estos servicios, la exigencia de trabajo en DIRBIEMAR presenta algunas limitaciones y deficiencias en cuanto al desempeño del personal naval a causa de una limitada gestión, debido a que, para los servicios antes mencionados, se necesita contar con personal eficiente y capacitado, que se encuentre identificado y comprometido con los objetivos trazadas por la Institución. En ese sentido y en la intención de buscar la mejora de la eficiencia laboral, se busca encontrar la correlación existente entre la percepción de la gestión del talento humano (GTH) y el compromiso organizacional del personal naval de DIRBIEMAR.

Para lograr lo antes mencionado, resultó necesario realizar esta investigación, que sirva como punto de inicio para que los superiores tengan el conocimiento de cuál es la percepción que tiene el personal naval con respecto a la administración de capital humano que se realiza actualmente y así puedan tomar decisiones y acciones que ayuden a elevar la eficacia de gestión, en concordancia a las metas de la institución, materializándose en una buena estrategia para obtener un mayor compromiso por parte del personal naval en su función de trabajadores y contribuya en perfeccionar los servicios que brinda DIRBIEMAR. De esta

manera, el personal naval podrá servir como motivación y la GTH en DIRBIEMAR servirá de ejemplo para que otras dependencias se vean motivadas a realizar dicha investigación, considerando que el capital humano debería ser lo más relevante para las instituciones u compañías. Es por ello por lo que con el fin de obtener resultados que contribuyan a la buena y correcta administración del talento humano, se planteó la siguiente pregunta referente a la problemática presentada: ¿Cuál es la relación entre la Percepción de la GTH y compromiso organizacional en el personal naval de la Dirección de Bienestar de la Marina de Guerra del Perú (MGP)?

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿Cuál es la relación entre la percepción de la GTH y compromiso organizacional en el personal naval de la Dirección de Bienestar de la Marina de Guerra del Perú?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

¿Cuál es la relación entre la percepción de la selección de personas y el compromiso organizacional en el personal de la Dirección de Bienestar de la MGP, 2022?

¿Cuál es la relación entre la percepción de la capacitación de personas y el compromiso organizacional en el personal de la Dirección de Bienestar de la MGP, 2022?

¿Cuál es la relación entre la percepción del desarrollo de personas y compromiso organizacional en el personal de la Dirección de Bienestar de la MGP, 2022?

## **1.3 Objetivos de la investigación:**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la percepción de la GTH y compromiso organizacional en el personal naval de la Dirección de Bienestar de la Marina de Guerra del Perú.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Determinar la relación entre la percepción de la selección de personas y el compromiso organizacional en el personal de la Dirección de Bienestar de la MGP, 2022
2. Determinar la relación entre la percepción de la capacitación de personas y el



compromiso organizacional en el personal de la Dirección de Bienestar de la MGP, 2022

3. Determinar la relación entre la percepción del desarrollo de personas y compromiso organizacional en el personal de la Dirección de Bienestar de la MGP, 2022

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **Justificación teórica**

En este aspecto se ejecutó un análisis de tres teorías, vinculadas al tema como la teoría científica (Chiavenato 2006) que se encarga de enfocar la productividad en base a sus competencias, debido a que se tiene el conocimiento de las habilidades de cada individuo, por otro lado la teoría clásica (Chiavenato 2006) centra su atención en brindarle una función individualizada a cada trabajador para que así, perciban la importancia que tiene cada uno en la organización, incentivándolo a volverse más productivo, por último, se encuentra la teoría X y Y (Douglas Macgregor), ésta se basa en dos diferentes comportamientos del trabajador donde el de tipo X, rechaza y evade el trabajo por lo cual tiene que ser supervisado y presionado constantemente para que cumpla sus funciones. Lo cual es muy diferente con el trabajador tipo Y, porque éste genera un valor agregado a su labor por convicción sin necesidad de ser presionado o reprendido para que cumpla con sus funciones.

Este aporte teórico permite dar luces a aquellos estudios relacionados a la GTH y compromiso organizacional, brindando así un valor teórico que ayude a comprender en lo posible este problema entre la percepción de GTH y el compromiso organizacional, proyectados en la explicación del problema, producto de la búsqueda de información y los datos adquiridos. Con el resultado de esta investigación, en el que ambas variables se sostienen dentro del contexto del personal naval DIRBIEMAR, se logrará ayudar al área de personal de este, para que pueda plantear estrategias o acciones basadas en el conocimiento claro de cuál es el grado de compromiso en relación con las dimensiones de la GTH.

### **Justificación metodológica**

Este estudio es de tipo correlacional, con diseño no experimental de tipo transversal, para la colección de datos se utilizó cuestionarios como instrumento y como técnica se usaron encuestas. Como parte de la metodología, se brindó información partiendo de las

descripciones de las variables de GTH y compromiso organizacional con sus dimensiones respectivas. El proceso de la investigación se llevó a cabo en el campo natural donde el personal naval de DIRBIEMAR realiza sus labores.

### **Justificación práctica**

El presente trabajo se justifica siendo un insumo para la toma de decisiones que realicen los jefes de los diferentes departamentos u oficinas de DIRBIEMAR, por presentar un diagnóstico de cómo se aprecia la GTH y el compromiso del personal naval, y la relación que ambas variables sostienen. Con los productos obtenidos de la investigación, DIRBIEMAR logrará a través del área de personal, tener un conocimiento claro del compromiso real que tiene el personal naval que se encuentran laborando, y así pueda tomar medidas o implementar estrategias que beneficien a la organización, para alcanzar una gestión eficiente del capital humano y con ello realizar de manera eficiente los diversos servicios que brinda. Todo ello, con el fin de contribuir en la mejora del compromiso y desempeño del personal, conseguir un ambiente laboral ideal, con estímulos y enseñanzas que permitan lograr los objetivos propuestos. Además, esta investigación busca ser una motivación para que las diferentes dependencias, realicen este tipo de estudios relacionados al desempeño de su personal.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

Tiempo; dicha restricción fue superada con esfuerzo y dedicación, debido a que se ocupó los periodos de tiempo fuera de las horas académicas, para poder realizar las tareas de campo. Se aplicaron los instrumentos que fueron los cuestionarios y tuvieron que ser coordinados con antelación con el director de DIRBIEMAR, para poder contar con la mayoría del personal naval que conformaba el muestreo y realizar las encuestas de ambas variables.

Económica; referente a este factor, no conllevó a mayores problemas debido a que las técnicas e instrumentos que se realizaron para poder verificar la relación de las variables, se basaron en cuestionarios que se materializaron en encuestas, ambos económicamente accesibles, sirvieron para la recolección de datos, para luego ser ingresados al software y así obtener resultados que nos permitan saber si existe correlación entre las variables de GTH y compromiso organizacional.

Metodológicas; para la toma de las encuestas se asistió a DIRBIEMAR, y dada las

restricciones por la pandemia, se tuvo que dejar unos instructivos para que el personal naval pueda responder correctamente las preguntas que figuraban en las encuestas.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### **Antecedentes internacionales:**

Para formalizar el presente estudio, se revisaron investigaciones pasadas afines con el contenido del estudio, a fin de contrastar los resultados de este.

Es así como, el estudio de Torres *et al.* (2020) concluyó que el empleo de estrategias de la correcta GTH, motivan a los trabajadores a tener una mejor percepción de dicha gestión y así mostrar altos resultados en el desempeño de sus cargos y este se ve relacionado con el nivel del compromiso hacia su organización. Destacó también, que un factor importante era que el individuo trabaje en un clima laboral más favorable dentro de la entidad, asimismo señaló que los funcionarios en base a esta correcta gestión de talento humano se capacitaban para potenciar sus competencias, porque tenían el concepto que el liderazgo aunado con la capacitación mejoraban el nivel de su desempeño. Esta investigación se realizó en Chile y sirvió para implementar una política de evaluación y estimulación al personal, lo cual generó que estos trabajen en un clima laboral idóneo para el correcto desempeño de sus funciones, debido a que en los resultados obtenidos del estudio se observó que no existía una correcta administración del capital humano en base al reconocimiento y valoración de este.

Ramírez & Mapén (2019) en su estudio acerca de la relación del compromiso organizacional de los servidores públicos mexicanos y la GTH, observaron que en base a las dimensiones del compromiso, que son las siguientes: afectivo, por continuidad y normativo, la primera dimensión fue la que presentó la puntuación más baja, el cual fue de 30%, debido a que los trabajadores no consideraban quedarse en la organización por el afecto, sino por el cargo que ocupan debido a los logros y ascensos obtenidos; lo cual genera un compromiso de continuidad.

Gallardo (2019) estudió la relación entre el capital humano y el compromiso organizacional. Esto se muestra como un desafío al que se exponen las organizaciones y entidades en la actualidad. A través de un conjunto de mecanismos destinados a su desarrollo e implementación dentro de una organización. Elaboró una investigación del micro contexto interno y concluyó que uno de los elementos más importantes que favorecen a la mejor administración del talento humano es la correcta repartición de responsabilidades que existen

en los diferentes entornos, utilizó como metodología un diseño descriptivo. Asimismo, identifico de acuerdo con las dimensiones del talento humano cual era la que tenía el porcentaje mayor y esta fue la del desarrollo de personas, ya que demostró que ha mayores capacitaciones, reconocimientos y oportunidades, los trabajadores logran aumentar sus competencias y perciben un gran interés de sus necesidades, metas personales y profesionales por parte de la organización.

Agudelo (2019) estudió la correlación entre el talento humano y las estrategias organizacionales, esta investigación se realizó en veinticinco empresas de Colombia, se manejó como técnica la encuesta en base a un instrumento que contaba con noventa y siete preguntas, el estudio identificó que las entidades más grandes ubicadas en Cali y Yumbo contaban con planes estratégicos establecidos en base al talento humano, fortaleciendo a los trabajadores a desempeñarse de una forma eficiente. Asimismo, se confirmó que en dichas entidades el nivel de liderazgo era alto por parte de los jefes y que realizaban grandes esfuerzos por la capacitación y desarrollo de sus trabajadores. En tal sentido, el estudio antes mencionado resulta importante ya que además de proporcionar información esencial para la entidad, sensibiliza de gran manera a otras entidades a que incidan en la correcta administración del capital humano que debería ser lo más importante en todas las empresas; por ende, debe ser valorado y motivado con el fin de que adquiera un compromiso mayor con la entidad para la cual trabajan.

Rubio y García (2019) esta investigación identificó la correlación entre el talento humano y el compromiso laboral en entidades con actividades comerciales en Colombia. Su propósito fue reconocer la praxis de la administración del recurso humano, en función del esfuerzo, sacrificio y persevero que poseen los empleados. Las variables estudiadas fueron el talento humano y el engagement laboral. La primera variable se analizó en seis dimensiones y la segunda variable referida al engagement laboral se dividió en tres dimensiones. El estudio finiquitó certificando la existencia de una correlación efectiva entre la praxis del talento humano con las respectivas dimensiones del engagement laboral. El estudio tiene gran importancia debido a que no existen estudios realizados en Quindío, Risaralda, Tolima, Boyacá y Valle, sobre este rubro, lo cual se torna en una contribución importante a la comprensión del rubro del talento humano, que va acorde con el modelo seguido de Martha Alles y la Psicología Organizacional Positiva de Martin Seligman.

Chávez (2015) investigó la relación de dos comportamientos humanos diferentes, los cuales se basan en diversas teorías como: la teoría de necesidades de (McGregor 1960),

donde la administración del capital humano se ve representada en la esfera corporativa en modos de comportamiento, en tal sentido una de sus teorías es la X, donde el individuo ordinario, evita el trabajo siempre que pueda ya que tiene un desgano intrínseco debido a la inclinación del ser humano a evadir el trabajo, la mayoría tienen que ser obligados a laborar por la fuerza, las labores en el trabajo son dirigidas, supervisadas y condicionadas con restricciones o penalidades, para que se desempeñen de una forma adecuada y puedan cumplir las metas de la empresa o institución, los empleadores tienen que ejercer actitudes o comportamientos autoritarios así como diferentes mecanismos para que puedan lograr la motivación de sus trabajadores. La segunda es la teoría Y, donde el individuo ordinario necesita y le agrada trabajar, por tal motivo no es necesario que sea obligado o condicionado a realizar sus labores, en tal sentido va acorde con las metas de la entidad, en este caso los beneficios por el buen desempeño se materializan con capacitaciones, estímulos y reconocimiento, lo cual genera en el trabajador un mayor compromiso debido a que percibe el interés por parte de su organización en función a su desarrollo personal y profesional.

Calderón (2017) en su investigación “Importancia de la selección del talento humano para mejorar la productividad en el Ejército Nacional de Colombia”, señala que el talento humano es muy importante y primordial en toda institución para el correcto funcionamiento y crecimiento de esta. En ese sentido, los jefes deben ser responsables de realizar estrategias para estimular y mantener su capital humano, de acuerdo con los mecanismos de selección determinados por la institución, con el fin de potenciar el sentido de identificación y pertenencia. Es decir, el personal que se encuentre trabajando en el área de administración de capital humano debe estar capacitado para evaluar las habilidades y competencias de cada individuo y así poder asignarlo al área de trabajo adecuada de acuerdo con su perfil.

Biosca (2016) en su estudio “Gestión de talento en las fuerzas Armadas, decisión estratégica” tematiza las diferencias y similitudes que existen en la administración del personal ya que en las Fuerzas Armadas resultaba más importante tener mayor tecnología o mejor equipamiento dejando un poco de lado el factor humano a diferencia de las organizaciones civiles que desde ya hace mucho tiempo considera como piedra fundamental el talento humano debido a que existe una mayor conciencia de que el crecimiento y desarrollo de toda organización depende de la correcta gestión de conocimiento, selección de perfiles y capital intelectual, es así como resulta de suma importancia que las Fuerzas Armadas cuenten con un departamento u Oficina de personal que esté debidamente capacitado para poder administrar a su personal a cargo de acuerdo a una correcta gestión de

talento ya que las instituciones militares son una cantera inagotable de profesionales altamente calificados en donde el factor común es la “vocación” sin embargo, si el resto de variables del perfil de un militar no son correctamente administradas, podrían convertir a un excelente profesional en uno desmoralizado y limitado en las funciones a cumplir. Existen ya instituciones militares como la FAS de España, que ha adoptado y adaptado técnicas y estrategias de GTH de entidades civiles, las cuales han resultado favorables para la institución militar.

### **Antecedentes Nacionales:**

Talavera (2019), en su estudio “GTH y Compromiso organizacional de los empleados de la manufactura de armas y municiones del ejército SAC – Lima, Perú” encontró correlación entre la GTH y compromiso organizacional del personal de FAME SAC. Donde se alcanzó un grado positivo alto de correlación entre ambas variables, valores que alegan la hipótesis nula principal de la investigación. La herramienta de colección de información fueron dos cuestionarios, utilizando como técnica las encuestas. Los resultados logrados, utilizando el coeficiente de correlación rho Spearman, demostraron la existencia de la relación entre ambas variables.

Aliaga (2018), en su estudio “GTH y el compromiso organizacional de los trabajadores de la oficina interbancaria de Huacho, 2018”. El cual tenía la finalidad de presentar la correlación entre las dos variables, fue de tipo no experimental, con un diseño descriptivo correlacional de modo transversal. Para esta investigación, el muestreo fue de treinta trabajadores. El instrumento de colección de información fueron dos cuestionarios, manejando como técnica las encuestas. Los resultados logrados utilizando el coeficiente de correlación rho Spearman (Rho 0,701 y p-valor 0,000) demostraron que se encuentra correlación entre la variable GTH y el compromiso organizacional. En tal sentido el autor concluyo en la respuesta positiva de que existe correlación entre las dos variables.

Céspedes (2018), este estudio “GTH y compromiso organizacional en el Municipio Distrital de Santa María del Valle - 2018”. Tuvo como fin manifestar la existencia de la correlación entre las dos variables. La investigación fue cuantitativa, con un diseño no experimental correlacional de forma transversal, la muestra fue de 44 personas, aplicando el criterio de exclusión e inclusión el muestreo se redujo a 32 trabajadores, debido a que este no fue sometido a una fórmula, porque era no probabilístico. Se recurrió a los cuestionarios como instrumentos y a las encuestas como técnica. Los resultados obtenidos comprobaron la relación entre las dos variables, por lo cual, el investigador finiquitó en que afirma la

coexistencia de la relación positiva baja, estos resultados fueron de gran ayuda ya que se muestra que a pesar del poco interés que se le brinda a los trabajadores en dicha municipalidad, el compromiso es positivo, lo cual sirve como fundamento para que se tomen medidas y se le dé la importancia debida al capital humano con una correcta gestión para que este compromiso por parte de los trabajadores siga creciendo y sirva como motivación a las diferentes municipalidades del área, considerando que el individuo es considerado lo más valioso en toda organización.

López (2018), en su investigación revela la correlación entre la eficacia de los servicios administrativos y la gestión de capital humano en Leoncio Prado, 2018. Concluyó que la correlación es directamente proporcional entre ambas variables, debido a que los valores arrojados por el sistema donde se ingresó la información demostraron una relación positiva con un nivel alto de 0.969. Este estudio resulta muy relevante, ya que confirma que el factor humano debe ser priorizado en todas las empresas para que los objetivos se logren de manera eficiente y se puedan desarrollar en un entorno favorable. El estudio fue cuantitativo, con un diseño no experimental correlacional de forma transversal, el muestreo fue de 180 trabajadores, el autor utilizó como herramienta los cuestionarios y las encuestas como técnica. En el caso del actual estudio, los resultados contribuyeron a ahondar en la base teórica de la GTH.

Manturano (2020), su investigación centró su atención en realizar la comparación del plan de comportamiento organizacional y la gestión laboral. Este estudio fue cuantitativo, con un enfoque correlacional de modo trasversal y no experimental. El autor utilizó como instrumento los cuestionarios y las encuestas como técnica, estos se aplicaron a un muestreo de treinta y cuatro profesores del área de Contabilidad de la Universidad Nacional de Ucayali. Este estudio concluyó en la presencia de un nivel positivo alto de relación entre ambas variables, sin embargo, se observó que en la dimensión de capacitación de personas existe una carencia a consecuencia de que no se promueven nuevos conocimientos o tecnologías por medio de las nuevas plataformas de aprendizaje, necesarias para la enseñanza actual. Esta investigación es relevante, debido a que se evidencia que, en la facultad antes mencionada, valoran el capital humano con lo que respecta a reconocimiento y motivación, pero falta trabajar un poco más, en lo que es la capacitación para que sus trabajadores se vuelvan más competitivos.



## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Gestión del talento humano

#### Definiciones

La GTH es un mecanismo que se desenvuelve como una actividad cooperativa de la compañía, cuyo acumulado de procesos incluye métodos, acciones, políticas, destrezas y programas, con el propósito de premiar y motivar a los empleados, además de reconocer el capital humano de acuerdo con sus capacidades y competencias y así poder desarrollarlas a su máximo nivel (Gómez & Duque, 2020). Otros consideran que es la capacidad inteligente de distinguir a las personas de acuerdo con sus diferentes competencias basadas en las diferentes dimensiones de la GTH, para alcanzar un nivel más alto de identificación hacia el centro de labores por parte de los trabajadores, ya que con una correcta gestión se logra reforzar el afecto de los empleados para poder lograr las metas tanto del centro labores como personales (Mayo & Kosberg, 2015).

De igual forma, Chiavenato (2002) sostiene que la GTH tiene como finalidad gestionar políticas o medidas, con base en la selección del personal, capacitación de trabajadores, reconocimiento del talento humano, monitoreo y control del trabajo realizado, es decir la adopción de un conjunto de estrategias conexas con el fin de tener una correcta administración y seguimiento del capital humano. Por otro lado, Gonzáles (2018), precisa la GTH como una medida de equilibrio, ya que es una tarea igualitaria en las empresas, organizaciones o instituciones para que exista una mediación entorno al compañerismo entre los altos directivos y el personal que trabaja bajo su cargo, esta gestión brinda soluciones a diversos problemas concernientes con las relaciones laborales, la comunicación y una serie de actividades para crear respeto por los objetivos de la entidad. Es así como se manifiesta la importancia de la GTH, aunado de la percepción que puedan tener los trabajadores de la gestión de la administración del personal.

La percepción de la GTH se halla íntimamente conexas con el compromiso organizacional, lo cual se traduce en el sentimiento de bienestar de los empleados con su trabajo. En la era actual de globalización, existen tecnologías avanzadas y nuevos métodos basados en el talento y su funcionamiento continuo, pues la necesidad de personas que sean competentes para su trabajo se ha convertido en un desafío. (Garret 2002)

Agüero *et al* (2018) en su investigación GTH y Compromiso Organizacional del

Personal de Oficiales Alumnos de la VI Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado, concluyó que no existe una correcta gestión de talento referente al personal encargado de monitorear los diferentes cursos, así como falta de comunicación y transparencia en los resultados de las prácticas ejecutadas por los instructores, debido a que estas no son publicadas en la plataforma utilizada por el área académica. Estas fallencias se ven directamente relacionados con el nivel de compromiso de los alumnos, ya que los resultados que se obtuvieron del estudio fueron un nivel de compromiso regular. En tal sentido, se hace evidente la carestía de efectuar distintos procesos para la mejora de una correcta gestión, basado en una propuesta del plan de Capacitación del Talento Humano, que consiste en la gestión por competencias, para potenciar la productividad de los integrantes del área académica de dicha Escuela.

La gestión de talento humano en el ámbito militar es significativamente diferente de la gestión de talento humano en una organización civil. A continuación, se presentan algunas diferencias:

**Objetivos:** El objetivo principal de la gestión de talento humano en el ámbito militar es reclutar, capacitar y retener a los miembros del servicio para cumplir con su misión de mantener la seguridad nacional. En una organización civil, el objetivo suele ser maximizar la eficacia y el rendimiento de los empleados.

**Jerarquía:** La jerarquía es más pronunciada en el ámbito militar que en una organización civil. Los militares tienen una estructura de mando clara y rígida que limita la toma de decisiones individuales. Las organizaciones civiles son más flexibles y menos estructuradas.

**Selección:** La selección para ingresar al ámbito militar es mucho más rigurosa y exigente que en una organización civil. Los reclutas son sometidos a pruebas físicas y mentales rigurosas que les permiten desempeñar funciones específicas. En el ámbito civil, la selección de personal se basa más en habilidades y experiencia.

**Capacitación:** La capacitación en el ámbito militar es intensa y orientada a las necesidades específicas del trabajo militar. Los militares reciben capacitación especializada y avanzada en áreas como estrategia, táctica militar, liderazgo y disciplina. En una organización civil, la capacitación tiende a ser más diversa y abarca temáticas de alta gerencia, recursos humanos y manejo de tecnología.

**Retiro:** En el ámbito militar, el retiro es obligatorio después de un cierto número de

años o después de alcanzar una edad máxima determinada. En una organización civil, la jubilación es más flexible y puede ser decidida por el empleado o el empleador.

En resumen, la GTH en el ámbito militar se enfila en la preparación de los militares para enfrentar situaciones extremas y cumplir con las misiones asignadas. En una organización civil, el objetivo es maximizar la productividad y la eficiencia mediante el contrato y adiestramiento de personal soberanamente competente.

### **Importancia de la Gestión del Talento Humano**

Es significativo debido a que permite instruir, brindar y mostrar flexibilidad en las pretensiones del actual enfoque competitivo referente al trabajo, así como las nuevas perspectivas gerenciales basadas en una nueva apreciación laboral; los cuales están enfocados en realizar las labores en conjunto, la condición copartícipe, la colaboración profesional, el ímpetu de voluntad y entrega, logrando un dialogo constante con todos los empleados y empleadores, para así lograr que se logren las metas trazadas por la organización, empresa o institución aunado de las metas individuales de cada trabajador.

En cuanto a la teoría científica de Chiavenato (2006), esta se enfoca en analizar y aumentar la productividad del trabajador en su puesto, y las funciones que ejerce dicho trabajador conforman una parte importante de la organización. Al mismo tiempo, esta teoría concentra la atención en el mejor empleo de los diferentes métodos de producción, para que estos sean realizados en menor tiempo y así lograr que los costos sean menores; esta teoría fue investigada en los Estados Unidos por Frederick Taylor.

Chávez (2015), investigó la relación de dos comportamientos humanos diferentes, la teoría X y la teoría Y, establecidas por Douglas McGregor, la teoría X asume que las personas evaden responsabilidades y optan por no adjudicarse carga laboral, por lo que deben ser tratadas con rigor o condicionadas para realizar correctamente sus labores, deben ser constantemente supervisadas y presionadas. Por otro lado, la teoría Y considera que los individuos acepten el trabajo y no requieran presión para realizarlo, estos trabajan por convicción y logran solucionar dificultades que se les presente en las diferentes situaciones, son responsables y brindan un valor agregado para obtener las metas trazadas por su centro de labores.

Existen varias teorías acerca de la GTH en el ámbito militar, las cuales se enfocan en diferentes aspectos de este tema. Algunas de estas son:

Teoría de la motivación: Esta teoría se enfoca en cómo motivar a los militares para

que realicen su trabajo de manera efectiva. Se enfoca en la importancia de reconocer los logros de los militares y brindarles incentivos para mantener su motivación.

**Teoría del liderazgo:** Esta teoría se encausa en el papel que juegan los líderes militares en la GTH. Se orienta en desarrollar líderes capaces de inspirar y guiar a sus subordinados, y fomentar un ambiente espiritualmente saludable y de alta moral.

**Teoría del entrenamiento:** Esta teoría se enfoca en la importancia del entrenamiento militar como parte fundamental de la GTH. Se enfoca en la carestía de proporcionar una capacitación integral y especializada para equipar a los militares con las habilidades necesarias para cumplir con su misión.

**Teoría de la selección:** Esta teoría se enfoca en cómo seleccionar a los candidatos adecuados para el servicio militar. Se enfoca en evaluar de manera exhaustiva las habilidades, destrezas y aptitudes de los candidatos para asegurarse de que sean aptos para enfrentar los desafíos del servicio militar.

**Teoría de la retención:** Esta teoría se enfoca en cómo retener a los talentos militares. Se enfoca en crear un ambiente de trabajo positivo y proveer ventajas de mejora y desarrollo personal y profesional para incentivar a los militares a perdurar en el servicio.

**Teoría clásica** Según Chiavenato (2006), esta teoría enfoca su atención en individualizar y reconocer las capacidades de cada trabajador, y con ello poder realizar una correcta selección de personal para el puesto a ocupar de acuerdo con sus competencias. Es conocido que dos trabajadores con una misma especialidad no necesariamente están capacitados o reúnen las competencias para ocupar un puesto de trabajo, debido a las habilidades blandas o duras que pueda tener cada uno, resulta necesario tener un conocimiento claro de las competencias de cada trabajador y así poder explotarlas a su máximo nivel. Esta teoría clásica se desarrolló en Francia durante los inicios del siglo XX.

En general, estas teorías buscan mejorar la efectividad y eficiencia de la GTH en el ámbito militar para asegurar que los miembros del servicio estén preparados para cumplir con las misiones asignadas y mantener la seguridad nacional.

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

Las dimensiones según Chiavenato (2012) son:

a) Selección de personas, consiste en la contratación, colocación o distribución de

individuos con las aptitudes necesarias para el puesto o labor a cubrir. En otras palabras, se buscan a los candidatos ideales para ocupar los cupos de trabajo que existen en la organización, empresa o institución, con el fin de perfeccionar el servicio, desarrollo y productividad de la organización.

b) Capacitación de personas, es un proceso encaminado a mejorar, explotar los talentos, capacidades y competencias del trabajador, con el fin de perfeccionar su crecimiento y poder lograr las metas previstas a ser alcanzadas por la organización, empresa o institución. Esta dimensión se enfoca en enseñar a los trabajadores nuevas estrategias o tecnologías para que puedan generar nuevos conocimientos y así puedan realizar su trabajo de manera eficiente, logrando ser más competitivos en el ámbito laboral.

c) Desarrollo de personas, es la tercera dimensión de la GTH, esta se centra en proveer recursos y tácticas con el fin de ser utilizados por los trabajadores en pro de mejorar su desempeño y ser más competitivos, esto aunado a que logren alcanzar una percepción de que no solo están cumpliendo con los objetivos de la organización, empresa o institución para la cual están trabajando, sino que tengan la sensación que también están cumpliendo con sus metas debido a que consideran que están trabajando en un área que se preocupa por sus necesidades y desarrollo personal, y además son reconocidos y valorados.

## **2.2.2. Compromiso organizacional**

### **Definiciones**

Para Colquitt & LePine (2007) lo define como “las ganas de un colaborador de seguir perteneciendo a la institución”. Por otro lado, Chiang *et al* (2010), lo considera como la identificación y el compromiso con la empresa, organización o institución; y se genera en función al reconocimiento y valor que se le da al capital humano, aunado a la labor que desempeña dicho trabajador en su puesto de trabajo.

### **Importancia del compromiso organizacional**

El compromiso hacia una entidad no sólo significa la lealtad de los empleadores y empleados hacia su centro de labores, sino la influencia que este compromiso tiene en la contribución al desempeño, desarrollo y pretensión de seguir perteneciendo parte de la institución, (Michailova, 2011).

En relación con lo anterior, el estudio del comportamiento del capital humano en base

a niveles de satisfacción en su centro de labores contribuye en su totalidad al compromiso de los trabajadores hacia su compañía, empresa o institución a la cual pertenecen. Este estudio se realiza de forma rutinaria y global para evaluar el nivel de bienestar y comodidad de los empleados pertenecientes a la compañía, lo cual resulta beneficioso para ambas partes, es decir, la organización y personal, ya que, a partir de los resultados de las evaluaciones rutinarias, se pueden implementar estrategias para aumentar el nivel de compromiso basado en la satisfacción laboral (Robbins, *et al* 2009).

### **Teoría de compromiso organizacional**

La teoría de la afinidad comunitaria de Tajfel (1984, como se citó en Montoya & Boyero 2016), está centrada en que el individuo debe poseer predisposición para realizar trabajos en equipo, saber dividir funciones y tareas; y así obtener resultados en conjunto que coadyuven a los objetivos trazados por la organización. Esto se ve representado en una entidad compuesta por diferentes áreas, donde es necesario el trabajo grupal para que esta pueda avanzar de forma eficiente.

Un ejemplo de esta teoría sería una persona que trabaja en una compañía de ayuda benéfica, en donde el trabajador debe poseer una óptima sensibilidad, empatía por el ser humano, en tal sentido genera mayor compenetración con sus compañeros de labores y se unifican para conseguir los objetivos de la compañía.

La teoría de los tres componentes de Allen & Meyer (1990) se enfoca en las diferentes relaciones que se generan hacia el centro de labores; primero, uno puede generar una identificación de manera afectiva cuando el trabajo le representa un área de confort al cual ha pertenecido muchos años y tiene diferentes lazos de amistad con los demás trabajadores; luego puede generar identificación cuando es ascendido en su puesto de trabajo y genera mayor remuneración y mayores beneficios; y tercero, se refiere al rango de puesto que se ocupa de acuerdo a los años trabajados y a las políticas y normativas de la empresa, compañía o institución a la que pertenece.

Sin embargo, Bar-Haim (2019), considera que la colaboración activa de un trabajador es consecuencia de la identificación que tiene dicho sujeto con la organización, es por ello por lo que el desempeño va a ir acorde a los objetivos proyectados por dicha organización, debido a que el engagement organizacional es elevado.

## **Las dimensiones del compromiso organizacional**

En la esfera de la psicología profesional y organizacional, la persona es muy importante en el avance o progreso de una compañía, empresa o institución (Karami *et al.*, 2017). Los estudios realizados han demostrado que, para lograr las metas de una organización, el factor humano es muy relevante (Betanzos-Díaz & Paz-Rodríguez, 2011). Es necesario prestar atención a las necesidades, expectativas, entorno y metas comunes de los empleados y la compañía para lograr unificarlos; y así lograr un alto compromiso en base a la satisfacción laboral. Por otro lado, Panaccio y Vandenberghe (2008), mencionan que cada trabajador para realizar las funciones profesionales de una forma eficaz y efectiva debe comprometerse con sus ideales y aunarse con los objetivos de la organización para luego poder transmitir ese arraigo y motivación a sus compañeros de trabajo y así poder cumplir las expectativas de logros de su centro trabajo, ejerciendo las diferentes dimensiones de compromiso.

### **El compromiso afectivo**

Implica el lazo afectuoso, la contribución y fusión del empleado hacia la organización basado en el afecto generado por el tiempo entregado hacia el trabajo; este se manifiesta sobre todo en los trabajadores con mayor edad, femeninas y los que laboran en empresas pequeñas, en grupos pequeños se logra formar un vínculo de afecto más fuerte. (Allen & Meyer, 1997).

Urteaga & Omar (2008) nos menciona en su investigación que los trabajadores de microempresas manifiestan mayor compromiso afectivo que los trabajadores de compañías grandes. Asimismo, estudiaron que son las femeninas y trabajadores de mayor antigüedad los más propensos a entablar una relación más sólida con la compañía.

Para Rivera (2010) en su estudio considera trascendental mencionar que el compromiso afectivo es relevante en las compañías o instituciones, puesto que el trabajador genera un lazo muy fuerte con la organización, ya que le provee de estabilidad laboral por un período extenso, donde este último considera sentirse en confianza, confort y logra unificar sus metas con la organización conforme va transcurriendo el tiempo. Esta situación se logra gracias a que entre los subordinados y jefes existe una relación de respeto y reconocimiento hacia el buen trabajo, lo cual genera la consolidación del compañerismo y el alcance de las metas de la organización de manera conjunta.

En base a lo mencionado, el trabajador va acrecentando su nivel de identificación y

afecto con la empresa de la que es miembro y de esta manera desarrolla altos niveles de compromiso afectivo. El real impacto en las experiencias laborales se da cuando el trabajador percibe que es importante y valioso para la empresa, organización o institución a la cual pertenece. (Allen & Meyer, 1990).

#### **a. El compromiso normativo**

Supone el deber de los trabajadores en perdurar en la organización como un agradecimiento recíproco por lo que ha recibido de ella (Allen & Meyer, 1990).

En este tipo de compromiso, el empleado crea un gran lazo de reciprocidad con referencia al centro de labores, como efecto de deuda por haberle brindado una recompensa u oportunidad. El trabajador como forma de pago por lo que la organización le ha brindado en su permanencia se siente en la obligación de seguir laborando, por ejemplo, los beneficios pueden ser: ascensos, aumentos salariales, bonos por desempeño, capacitaciones, etc. Esto genera un sentimiento de deuda en el trabajador hacia la compañía o institución. (Allen & Meyer, 1990).

#### **b. El Compromiso de continuidad**

Se basa en la percepción del trabajador en no querer perder los beneficios ganados debido a la antigüedad en su centro laboral, de acuerdo con el tiempo invertido. De dejarla se arriesgaría a perder un salario ya establecido o la antigüedad ganada para un ascenso futuro. (Allen & Meyer, 1990).

Esta forma de compromiso es casi nula ya que considera que es un trabajador mediocre, conformista que solo se limitaría hacer lo necesario para permanecer dentro de la organización. Sólo se basa en permanecer laborando por el tiempo invertido y no porque realmente se sienta motivado en explotar sus capacidades para lograr ser más competitivo y así lograr contribuir con los objetivos de su centro de labores. (Jaros,1997).; como se citó en Montoya & Boyero 2016).

### **2.2.3. DIRBIEMAR**

Es la Dirección de Bienestar de Marina (DIRBIEMAR), que es un brazo de acción administrativa de la Marina de Guerra del Perú (MGP) y tiene como propósito establecer las normas y procedimientos a seguir para desarrollar y mejorar los servicios de bienestar que brinda a la institución al personal naval y a sus familiares directos. Por ello, resulta



imprescindible contar con personal comprometido, dedicado y motivado para que puedan brindar los servicios de calidad en pro de la satisfacción del personal naval y sus familiares (MASERBI 2013). La organización de los servicios de bienestar de la Marina está dividida en departamentos y oficinas; los cuales son los siguientes:

**SERVICIOS ASISTENCIALES:** a través del departamento de asistenciales, compuesto por las oficinas de servicio social, la cual provee asistencia social, religiosa y funeraria al personal naval y a sus familiares directos, brindando facilidades de acuerdo con las disposiciones vigentes.

**RECREACIÓN:** a través de los diferentes centros de esparcimiento brinda los servicios al personal subalterno en situación de actividad y/o retiro y familiares; organismos extrainstitucionales, alquiler de salones, cancha de Grass sintético, piscina, peluquería, gimnasio, ambientes para acampar.

Para el perfeccionamiento de sus gestiones cuenta con los siguientes centros de esparcimiento de Técnicos y Oficiales de Mar (Playa Lurín, Campo Ricardo Palma, Contramaestre Dueñas, Grumete Medina).

**VIVIENDA:** el cual ejerce el control y asignación de las casas de servicio para el área de Lima - Callao, Zonas Navales y Agregadurías Navales, destinadas al Personal Superior y Subalterno en situación de actividad y a sus familiares dependientes; a fin de satisfacer en forma temporal y equitativa las necesidades de vivienda.

**EDUCACIÓN:** adquiere como proyecto, ofrecer enseñanza de calidad a los hijos del personal naval en los niveles de Inicial, Primaria, Secundaria y Educación Especial, encaminada a perfeccionar talentos, actitudes, habilidades y valores. Para ello cuenta con los siguientes Liceos Navales: "Almirante Guise", "C. de C. Manuel Clavero Muga", "Contralmirante Montero", "Capitán de Navío Germán Astete", "Capitán de Navío Juan Fanning García", Institución Educativa Especial "Santa Teresa de Couderc", Institución Educativa Inicial "Niño Jesús de Praga" y "Stella Maris"; en provincia, cuenta con el Liceo "Capitán de Navío Francisco Carrasco" y "Capitán de Navío Juan Noel Lastra".

**CRÉDITOS:** desarrolla los procedimientos establecidos para el otorgamiento y financiamiento de créditos al personal naval en las tiendas y centros comerciales, concesionarios de la Dirección de Bienestar, así como efectuar el registro, procedimiento y control de la información económica y financiera del sistema de créditos.

**TRANSPORTE:** la Dirección de Bienestar a través del departamento de transporte,

brinda el servicio de transporte escolar, servicio opcional que permite el traslado de los hijos del personal naval que cursan estudios en los diferentes Centros Educativos Navales, proporcionando seguridad y tarifas económicas.

### **2.3 Base normativa**

1. Constitución Política del Perú: En ella se implantan los derechos y deberes de los ciudadanos, así como las competencias y responsabilidades del Estado en la gestión del talento humano en el sector público.

2. Ley Servir: Esta ley establece el régimen del servicio civil y la carrera administrativa en el sector público, regula la selección, evaluación, capacitación, promoción, disciplina y cese de los servidores públicos.

3. Ley de Presupuesto del Sector Público: En esta ley se establecen los montos destinados a la remuneración y beneficios de los servidores públicos, así como los recursos para la capacitación y desarrollo de su talento humano.

4. Ley de Productividad y Competitividad Laboral: Esta ley regula las relaciones laborales en el sector privado, estableciendo normas sobre el empleo, la formación, la jornada laboral, la remuneración y los derechos laborales de los trabajadores.

5. Normas técnicas de gestión del talento humano: Son disposiciones complementarias a las leyes mencionadas anteriormente, emitidas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que establecen pautas y requisitos específicos para la gestión del talento humano en el sector público y privado.

6. los reglamentos y manuales que rigen internamente en la MGP son el Reglamento Orgánico de la Dirección de Bienestar (REBI-12011), Manual de los servicios de bienestar de la MGP (MASERBI) noviembre 2013, Marina de Guerra del Perú. (2019). El Personal nuestro recurso más importante. Revista de Marina - Edición Especial, 19-33.

### **2.4 Definiciones conceptuales**

#### **Gestión**

García (2007), se determina al conjunto de operaciones, que hace viable la ejecución de un objetivo, meta, fin de forma eficaz y eficiente. Señala que proviene del término latino “gestio”.

## **Gestión del talento humano**

Es una acumulado de gestiones para elevar la competitividad y mejorar el ambiente laboral de cada integrante, con la finalidad de que exista un desarrollo unificado de los objetivos de la organización así como los del trabajador; en ese sentido, la dirección de gestión del capital humano, debe realizar énfasis en la incorporación de diferentes competencias, la creación de un entorno innovador e interactivo, un ambiente óptimo que permita a los empleados desempeñar su trabajo en una dinámica coherente con los objetivos previstos. Asimismo, incluye la asignación de responsabilidades a cada puesto, al igual que la metodología a seguir para realizar sus actividades, la asignación de recompensas a los empleados de acuerdo a los controles constantes de productividad, impartiendo siempre nuevas técnicas y estrategias que contribuyan a un entorno de aprendizaje constante para los trabajadores; así como un correcto reconocimiento a los valores agregados que puedan brindar los trabajadores, acorde al cumplimiento de las metas trazadas por la compañía, empresa o institución. (Chiavenato, 2009).

## **Capital humano**

Considerado un componente importante e indispensable, las aptitudes del ser humano se ven representadas por los hábitos, habilidades y conocimientos de los individuos que forman parte de una compañía. También se considera como un factor importante asociado a la productividad de una organización. Esta mecánica da inicio cuando los trabajadores en una organización son constantemente evaluados por las competencias que cada uno posee, estos individuos en su conjunto se le considera el capital o recurso humano de una organización. (Alles, 2012).

## **Percepción**

Es una habilidad individual implantada por el ser humano para absorber, descifrar y deducir señales externas y codificarlas en forma de actividad sensorial. Es una cadena de datos que el cuerpo aprecia como información en bruto que cobrará sentido tras el proceso cognitivo que forma parte de la percepción misma. (Alles.2015).

## **Compromiso**

Es el sentido de identidad que tiene el empleado con la empresa, compañía o institución para la cual trabaja y las metas de ésta, es más factible que el trabajador se sienta satisfecho

en brindar sus servicios debido a la afinidad o al lazo que ha desarrollado con su organización, por tal motivo desea mantener su relación con ella y es más probable que en vez de querer retirarse, recomiende o publicite que otras personas trabajen en dicha organización. (Kruse 2013)

### **Ambiente laboral**

Es el contexto humano y físico en el que incide el bienestar laboral de los empleados en su desempeño de las funciones asignadas en el día a día, así como en la productividad de la compañía para la cual trabajan. El ambiente laboral depende de diferentes componentes tales como oportunidades de desarrollo, relaciones interpersonales, capacitaciones, el entorno creado por las conmoviones de los miembros, el cual será congruente con la motivación de los trabajadores (Alles,2012).

### **Competencias**

Se refiere a la capacidad efectiva y externa, para desenvolver con eficiencia las tareas establecidas relacionadas con el puesto de trabajo a ocupar, o, dicho de otro modo, el conocimiento, aptitudes, destrezas y talentos, expresadas en comportamientos que promueven un funcionamiento eficaz y eficiente en el lugar de trabajo (Alles,2010).

### **Compromiso organizacional**

Según Griffin & Moorhead (2010) detalla el compromiso organizacional como la identidad y afecto que un empleado siente por la compañía en la cual está trabajando debido a que se siente reconocido y valorado, en tal sentido su retribución es alinear sus objetivos a los de la organización.

### **Talento humano**

Es el incremento del rendimiento laboral, por medio del perfeccionamiento de la capacidad de los empleados. Estas destrezas ejecutadas se obtienen mediante orden, enseñanza y práctica. Se considera como capacidad de aprendizaje, el potencial conocimiento práctico del personal y habilidades adquiridas (RAE 2020).

### **Estrategia**

Uso de la lógica para elaborar un método que pueda ser ejecutado a través de un plan

estratégico, en el que el responsable de la organización establece los estrategias y objetivos a seguir (Glosario Militar, s.f.).

### **Management**

Estrategias basadas en una correcta distribución, selección y capacitación del talento humano, para que el trabajador logre explotar y brindar todas sus habilidades y capacidades en pro de la organización en la que se encuentra laborando. (Wood 2000).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño Metodológico**

Se consideró el diseño no experimental, porque se estudió las variables naturalmente sin tener alteraciones y de corte transversal, al recoger los datos en un momento determinado. De tipo básica, porque se encargó de certificar las teorías del tema de estudio, también conocido como teórico o puro. La correlación entre las dos variables investigadas se mide a nivel descriptivo-correlativo, donde se describen y correlacionan estadísticamente.

Asimismo, de método hipotético deductivo, porque se parte de las hipótesis que se probaron debido a que se ha aplicado el método de inferencia hipotética. (Hernández y Mendoza, 2018).

#### **3.2 Población y muestra**

##### **3.2.1 Población de estudio**

Estuvo conformada por 144 personal naval, entre personal superior, personal, subalterno y personal de marinería de DIRBIEMAR. Se consideró como criterio de inclusión aquel personal que voluntariamente decidieron participar y además se consideraron solo las encuestas que fueron respondidas correctamente.

##### **3.2.2 Muestra**

Estuvo compuesta por 120 personal naval de DIRBIEMAR. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia del investigador, donde las muestras de la población se escogen por encontrarse voluntariamente disponibles para el investigador (Valderrama, 2015).

#### **3.3 Variables, dimensiones e indicadores**

Variable 1. Percepción de la gestión del talento humano

Variable 2: Compromiso organizacional

**Tabla 1**

Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores o ítems
Gestión del talento humano	Son las estrategias y técnicas que ejerce una organización a través de sus jefes para incorporar, escoger a su personal a través del área de recursos humanos, la cual deberá capacitar y evaluar su desempeño con un correcto manejo, velando por su desarrollo de competencias. (Chiavenato 2012)	Selección de personas	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
		Capacitación de personas	11.12.13.14.15.16.17
		Desarrollo de personas	18.19.20.21.22.23.24
Compromiso organizacional	Es el involucramiento con las metas y misión de la compañía basados en la identificación del trabajador. (Meyer y Allen ,1991).	Compromiso afectivo	1,2,3,4,5,6,7
		Compromiso normativo	8.9.10.11.12.13.14.15
		Compromiso de continuidad	16,17,18,19,20,21

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.4 Formulación de hipótesis

#### 3.4.1 Hipótesis general

Hi. La percepción de la GTH se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.

#### 3.4.2 Hipótesis específicas

H<sup>1</sup>. La percepción de la selección de personas se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.

H<sup>2</sup>. La percepción de la capacitación de personas se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.

H<sup>3</sup>. La percepción del desarrollo de personas se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.

### 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el trabajo de investigación destinado a realizar labores de campo, con el fin de

recopilar información sobre la entidad, se empleó la técnica de la encuesta como procedimiento relacionado con el tipo de estudio previsto.

Como instrumento se empleó el cuestionario, que es una estrategia escrita u oral para la colección de datos (Méndez, 2010). En este caso fueron dos cuestionarios para la variable de GTH, uno de Velásquez (2018) adaptado por Herrera (2022) y otro de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), la cantidad de preguntas son 24 y 21 respectivamente; estas fueron desarrolladas por el personal naval que laboran en DIRBIEMAR.

#### 1) Herramienta para la variable de GTH

##### **Ficha técnica**

Ficha técnica 1: Cuestionario de percepción de la GTH

Autora: Velásquez (2018)

Adaptación: Herrera (2022).

Ámbito de aplicación: DIRBIEMAR

Tiempo: 40 minutos

Forma de Administración: Colectivo-presencial

##### **Validez y confiabilidad**

Se efectuó la validez de instrumento referente a la primera variable por (03) tres expertos, quienes confirmaron su aplicabilidad, considerando su claridad, pertinencia. Se procedió a realizar un estudio piloto con 30 sujetos de semejantes perfiles a la población de investigación. Para ello se aplicó la R Pearson corregida para ver la correlación de ítems. Lo que se observó fueron correlaciones desde ,262 hasta ,800. Por tanto, no se eliminó ningún ítem, quedando la prueba intacta, como se presenta en la tabla 2.



**Tabla 2***Correlación de ítems para la percepción de la gestión del talento humano*

	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
pg1	,422	,938
pg2	,562	,936
pg3	,447	,938
pg4	,384	,938
pg5	,487	,937
pg6	,262	,940
pg7	,352	,939
pg8	,587	,936
pg9	,529	,937
pg10	,581	,936
pg11	,800	,932
pg12	,745	,933
pg13	,798	,932
pg14	,786	,933
pg15	,851	,931
pg16	,433	,938
pg17	,743	,933
pg18	,791	,932
pg19	,375	,938
pg20	,638	,935
pg21	,686	,934
pg22	,792	,933
pg23	,676	,934
pg24	,540	,936

*Fuente:* Elaboración propia.

Luego se procedió a obtener la confiabilidad con el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual fue de ,938; lo que hace el instrumento altamente confiable.

**Tabla 3**

*Estadísticas de fiabilidad de la percepción de la gestión del talento humano*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	24

*Fuente:* Elaboración propia.

## 2) Herramienta para la variable compromiso organizacional

### **Ficha técnica**

Ficha técnica 2: Cuestionario de compromiso organizacional

Autores: Meyer y Allen (1991).

Objetivo: Medir el compromiso organizacional

Ámbito de aplicación: DIRBIEMAR

Tiempo: 40 minutos

Forma de Administración: Colectivo-presencial

### **Validez y confiabilidad del instrumento**

Se utilizó el cuestionario de Alpha de Cronbrach, como resultado para la gestión de talento humano ,934 y el compromiso organizacional de ,948 ambos certificados para su utilización para el análisis del estudio.

Se procedió a realizar una investigación piloto con 30 personal naval de semejantes perfiles a la población de estudio. Para ello se aplicó la R Pearson corregida para ver la correlación de ítems. Lo que se observó fueron correlaciones desde ,262 hasta ,800. Por tanto, no se eliminó ningún ítem, quedando la prueba intacta, como se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4***Análisis de ítems de la percepción de la gestión del talento humano*

	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
pc1	,559	,851
pc2	,453	,856
pc3	,154	,859
pc4	,198	,859
pc5	,735	,843
pc6	,251	,859
pc7	,569	,850
pc8	,562	,848
pc9	,321	,856
pc10	,055	,861
pc11	,566	,848
pc12	,493	,850
pc13	,227	,858
pc14	,579	,847
pc15	,504	,850
pc16	,703	,841
pc17	,729	,838
pc18	,554	,849
pc19	,451	,857
pc20	,245	,860
pc21	,532	,851

*Fuente:* Elaboración propia.**Tabla 5***Estadístico de confiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,858	21

*Fuente:* Elaboración propia.

Asimismo, se obtuvo la confiabilidad del instrumento con el coeficiente Alpha de Cronbach, siendo este de ,858 lo que significa que es fiable. Se observa en la tabla 5.

### Baremo de los instrumentos

Consecutivamente se procedió a crear el baremo para ambas variables. En la tabla 6 se muestran los estadísticos descriptivos de GTH y sus dimensiones, hallamos el mínimo y máximo de las valoraciones alcanzadas por el personal naval para crear un baremo mediante cuartiles, y así descifrar los niveles.

**Tabla 6**

*Estadísticos descriptivos de la variable de la percepción de la gestión del talento humano*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Selección personas	120	20	50	42,46	6,479
Capacitación personas	120	11	35	26,42	6,787
Desarrollo personas	120	9	35	28,26	5,768
Gestión talento Humano	120	40	120	97,13	16,969
N válido (por lista)	120				

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 7**

*Baremo de la percepción de la gestión de talento humano*

		Selección personas	Capacitación personas	Desarrollo personas	Gestión talento Humano
N	Válido	120	120	120	120
	Perdidos	0	0	0	0
Percentiles	25	38,25	21,00	23,00	84,00
	50	44,00	28,00	29,50	99,00
	75	47,75	33,00	33,00	112,75

*Fuente:* Elaboración propia.

Obteniendo como resultado los niveles y rangos que se muestran en la tabla 8.

**Tabla 8***Niveles y rango de la percepción de la GTH*

VARIABLES	Niveles	Rangos
Selección de personas	Deficiente	20-38
	Regular	39-48
	Eficiente	49-50
Capacitación de persona	Deficiente	11-21
	Regular	22-33
	Eficiente	34-35
Desarrollo de personas	Deficiente	9-23
	Regular	24-33
	Eficiente	34-35
Gestión del Talento humano	Deficiente	40-84
	Regular	85-113
	Eficiente	114-120

*Fuente:* Elaboración propia.

En la tabla 9 se muestran los estadísticos descriptivos de la variable compromiso organizacional, hallamos el mínimo y máximo de las valoraciones alcanzadas por el personal naval para crear un baremo mediante cuartiles, y así descifrar los niveles.

**Tabla 9***Estadísticos descriptivos variable compromiso organizacional*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Compromiso organizacional	120	52	105	88,10	11,815
N válido (por lista)	120				

*Fuente:* Elaboración propia.**Tabla 10***Baremo de compromiso organizacional*

	Compromiso organizacional	Niveles y rangos (primaria)
Percentiles	25	81,00
	50	89,50
	75	98,00
		Bajo: 52 -81
		Medio: 82 -98
		Alto: 99 -105

*Fuente:* Elaboración propia.

### **3.6 Técnicas para el procesamiento de la información y prueba de Hipótesis**

Para llevar a cabo esta investigación, primero se solicitó al director de Bienestar de la Marina, que brinde el permiso correspondiente para realizar la investigación. Luego se seleccionaron dos cuestionarios, uno para cada variable, GTH y compromiso organizacional. Se ejecutó la validez de contenido en función de expertos y confiabilidad con la prueba estadística y el Alpha de Cronbrach para verificar su aplicabilidad. Se programó la toma presencial de los instrumentos al personal naval, a quienes se les manifestó que los datos obtenidos serian anónimos, confidenciales y no se divulgarían en este sentido. Se procesó una base de datos en una hoja de Excel para luego realizar el análisis descriptivo e inferencial. (Méndez ,2010).

### **3.7 Aspectos éticos**

Se respetó la confidencialidad de los participantes, se siguieron las normas APA, las instrucciones y recomendaciones del manual de trabajos de investigación, para evitar toda forma de plagio. (Hernández y Mendoza, 2018)

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Análisis descriptivo de las variables

#### Descripción de la variable gestión del talento humano y sus dimensiones

**Tabla 11**

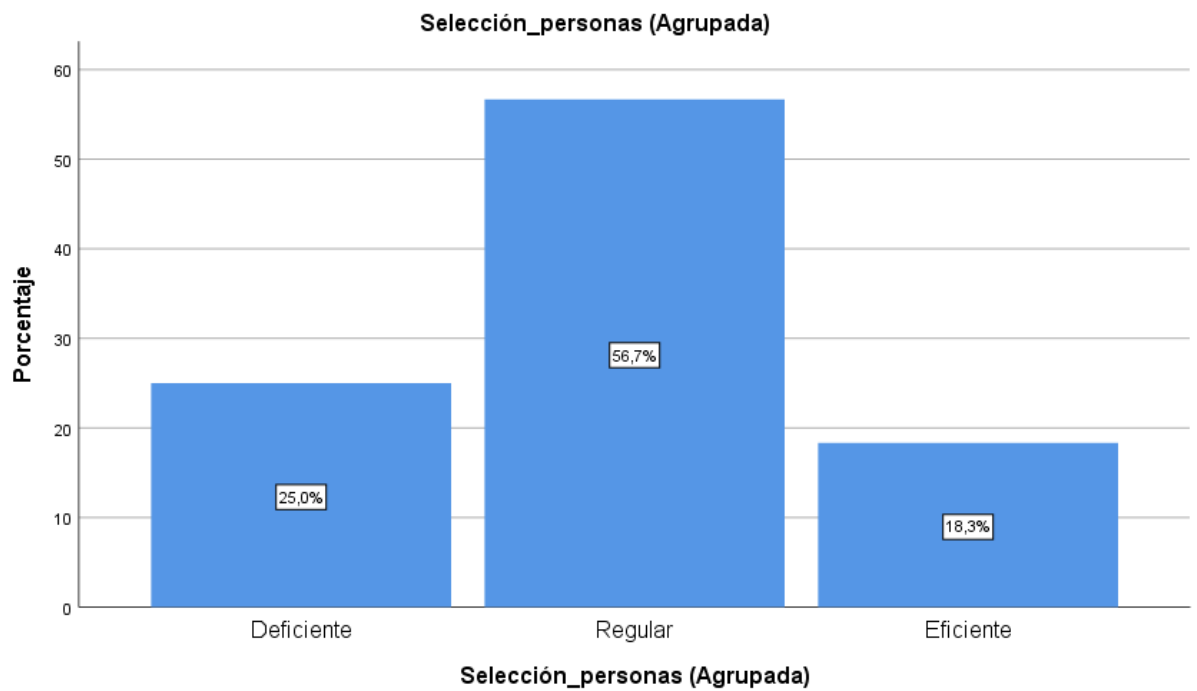
*Descripción en frecuencia y porcentajes de la dimensión de percepción de la selección de personas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	30	25,0
	Regular	68	56,7
	Eficiente	22	18,3
	Total	120	100,0

*Fuente:* Elaboración propia.

**Figura 1**

*Niveles de la dimensión de percepción de la selección de personas*



*Fuente:* Elaboración propia.

En la figura 1 se observan los niveles de la dimensión de selección de personas y se verifica que el porcentaje más alto corresponde al regular con un 56,7%, seguido del nivel deficiente con 26%, y por último se encuentra el nivel eficiente con 18,3%. en tal sentido se puede decir que existe una regular evaluación en función a las capacidades, talentos, actitudes y aptitudes de cada personal naval que laboran en DIRBIEMAR, debido a que la oficina de personal rara vez realiza evaluaciones y monitoreo basados en test psicométricos para medir comportamientos, temperamentos y talentos.

**Tabla 12**

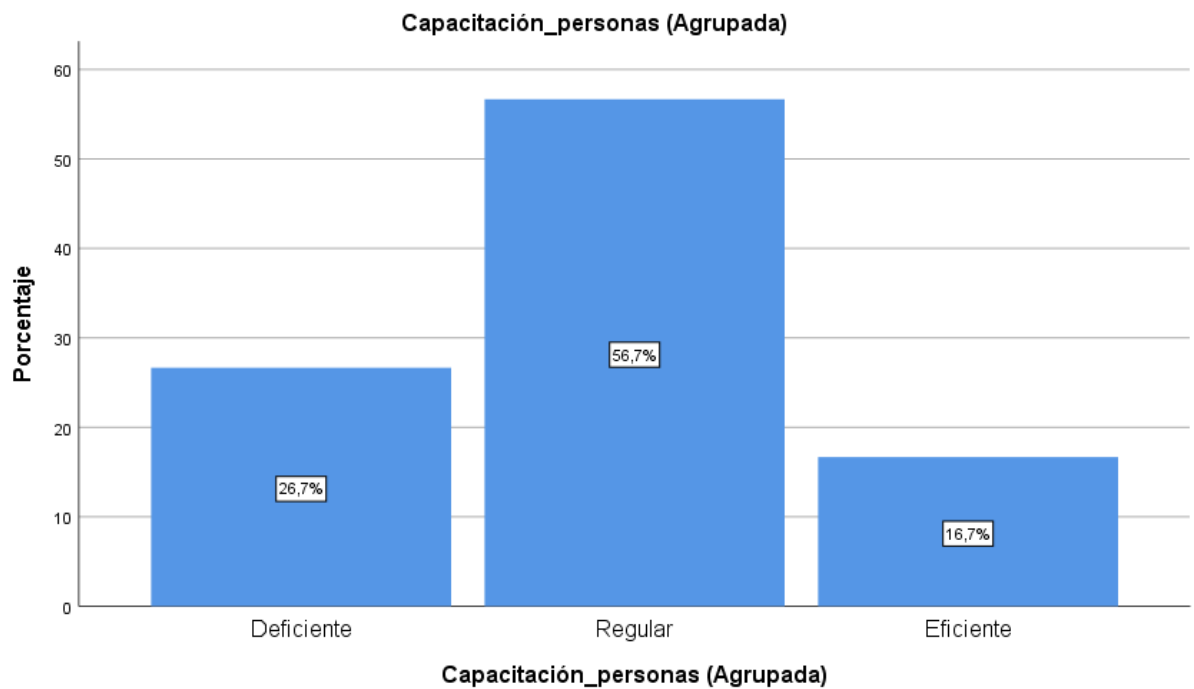
*Descripción en frecuencia y porcentajes de la dimensión de percepción de la capacitación de personas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	32	26,7
	Regular	68	56,7
	Eficiente	20	16,7
	Total	120	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 2**

*Niveles de la dimensión de percepción de la capacitación de personas*



*Fuente: Elaboración propia.*



En la figura 2 se observan los niveles de la dimensión de capacitación de personas y se verifica que el porcentaje más alto corresponde al nivel regular con un 56,7%, seguido del nivel deficiente con 26,7%, y por último se encuentra el nivel eficiente con 16,7%. Por lo tanto, se puede decir que existe una regular capacitación del personal naval que laboran en DIRBIEMAR, debido a múltiples causas como, por ejemplo: vacantes limitadas para la asistencia a la capacitación, falta de socialización de lo aprendido y escasa evaluación post capacitación.

**Tabla 13**

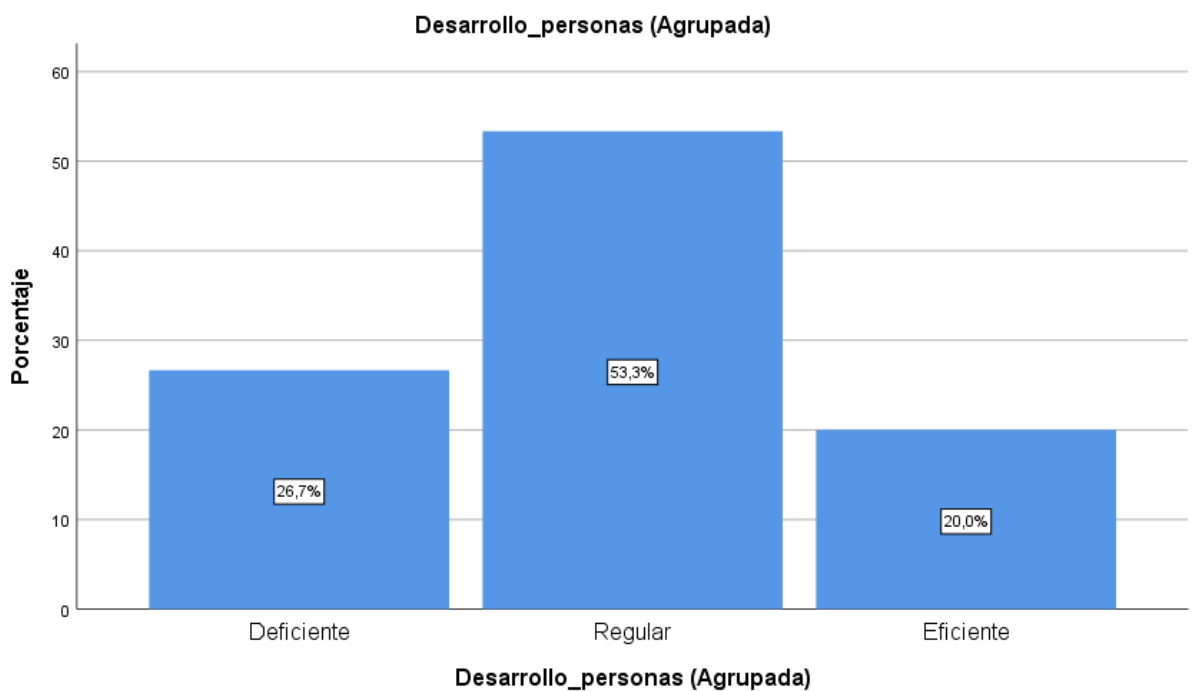
*Descripción en frecuencia y porcentajes de la dimensión de percepción del desarrollo de personas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	32	26,7
	Regular	64	53,3
	Eficiente	24	20,0
	Total	120	100,0

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 3**

*Niveles de la dimensión de percepción del desarrollo de personas*



*Fuente: Elaboración propia.*

En la figura 3 se observan los niveles de la dimensión de desarrollo de personas y se verifica que el mayor porcentaje corresponde al nivel regular con un 53,3 %, seguido del nivel deficiente con 26,7%, y por último se encuentra el nivel eficiente con 20%. Por lo tanto, se puede decir que el personal naval que laboran en DIRBIEMAR, presenta una regular percepción de desarrollo personal y profesional, cuyas posibles causas serian la insatisfacción de la labor realizada aunado a la falta de reconocimiento por parte de los jefes, de las capacidades y valor agregado obtenido de las capacitaciones.

**Tabla 14**

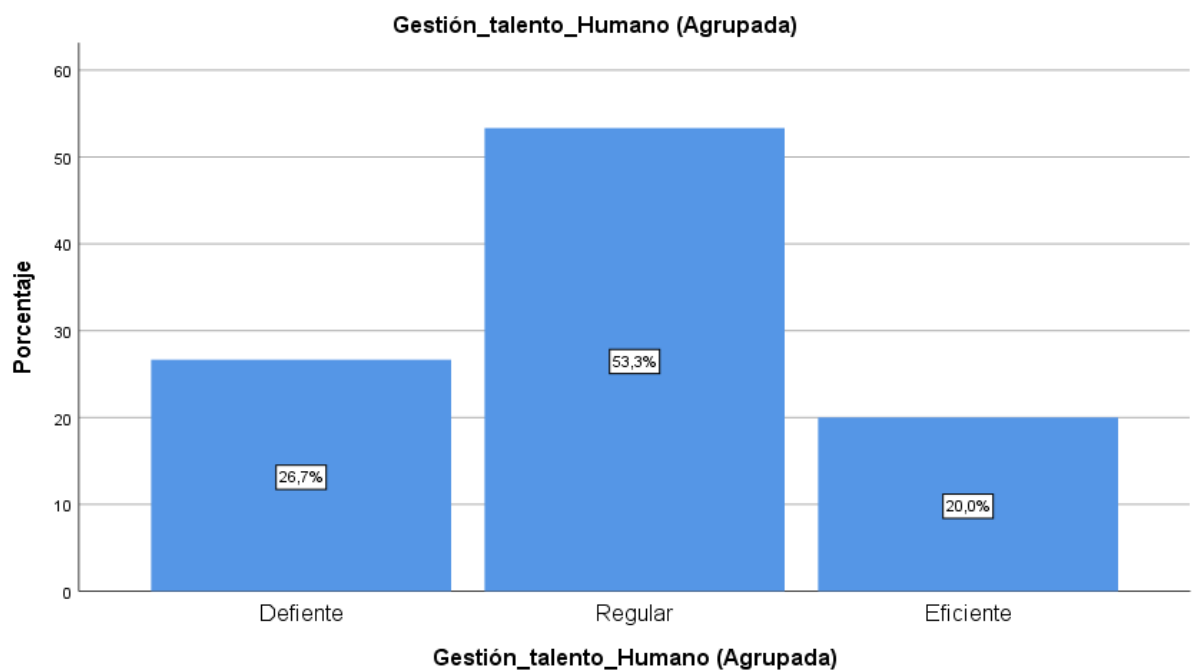
*Descripción en frecuencia y porcentajes de la percepción de la gestión del talento humano*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	32	26,7
	Regular	64	53,3
	Eficiente	24	20,0
	Total	120	100,0

*Fuente:* Elaboración propia.

**Figura 4**

*Niveles de percepción de la gestión del talento humano*



*Fuente:* Elaboración propia.

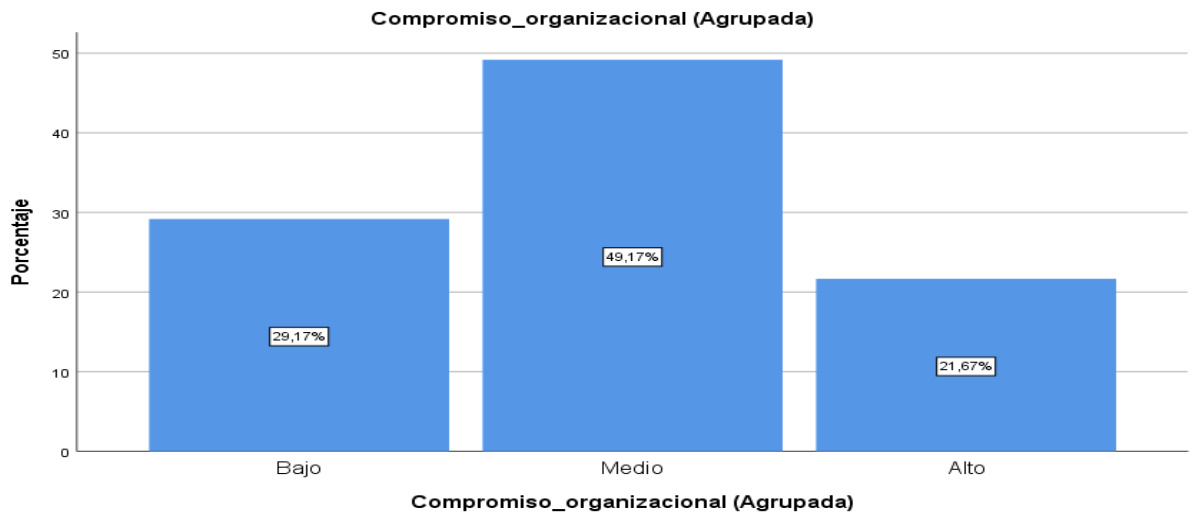
En la figura 4 se observa los niveles de gestión de talento humano, siendo el porcentaje más alto el nivel regular con un 53,3%, seguido del nivel deficiente con 26,7%, y por último se encuentra el nivel eficiente con 20%.por lo tanto se muestra que la gestión del talento humano es percibida por el personal naval que laboran en DIRBIEMAR de manera regular en cuanto a sus diferentes dimensiones, las causas serias que los jefes no consideran programar evaluaciones basadas en test psicométricos para medir comportamientos, temperamentos y talentos, así como limitadas vacantes para la asistencia a las diferentes capacitaciones aunado a la falta de socialización de lo aprendido y escasa evaluación post capacitación, por ultimo no se realiza un correcto reconocimiento del valor agregado y competencias adquiridas por el personal naval.

**Tabla 15**

*Descripción en frecuencia y porcentajes de compromiso organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	35	29,2
	Medio	59	49,2
	Alto	26	21,7
	Total	120	100,0

*Fuente:* Elaboración propia.

**Figura 5***Niveles del compromiso organizacional*

*Fuente:* Elaboración propia.

En la figura 5 se observa los niveles de la variable de compromiso organizacional, que el porcentaje más alto corresponde al nivel medio con un 49,17%, seguido del nivel bajo con 29,17%, y por último se encuentra el nivel alto con 21,67%. Por lo tanto, se puede decir que el personal que labora en DIRBIEMAR muestra un compromiso organizacional medio, lo cual da a entender que más de la mitad del personal naval han generado lealtad e identificación con la institución, así como también manifiestan tener actitudes de pertenencia, esto se debería a la percepción de satisfacción de necesidades personales, contribución en la imagen institucional, a la necesidad de trabajar en la institución.

### **Prueba de normalidad**

**Tabla 15***Resultados de prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Selección de personas	,136	120	,000
Capacitación de personas	,109	120	,001
Desarrollo de personas	,153	120	,000
Gestión del talento Humano	,101	120	,004
Compromiso organizacional	,083	120	,043

*Fuente:* Elaboración propia.

Se empleó la prueba de normalidad Kolmogorov- Smirnov porque la muestra de estudio fue de 120 sujetos personal naval de MGP. Según los datos obtenidos para la variable gestión de talento humano con sus respectivas dimensiones, no presentaron distribución normal  $p < 0,05$ . Y los puntajes la variable compromiso organizacional también no presentaron distribución normal  $p < 0,05$ . En tal sentido, se aplicó la prueba Rho de Spearman para la constatación de hipótesis.

### Análisis inferencial

#### Hipótesis específica 1

Ho La percepción de la selección de personas no se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.

Hi. La percepción de la selección de personas se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.

#### Tabla 16

*Correlación de la dimensión de percepción de la selección de personas y el compromiso organizacional*

			Selección personas	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Selección de personas	Coefficiente de correlación	1,000	<b>,528**</b>
		Sig. (bilateral)	.	<b>,000</b>
		N	120	120
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,528**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Elaboración propia.

Se alcanzó un coeficiente de relación positiva moderada de  $r = 0,528^{**}$ , con una  $p = 0,000$  ( $p < .001$ ), por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se admite la hipótesis alterna. Por consiguiente, se logra aseverar que a mayor selección de personas existe un mayor compromiso organizacional.

### Hipótesis específica 2

Ho. La percepción de la capacitación de personas no se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.

Hi. La percepción de la capacitación de personas se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.

**Tabla 17**

*Correlación de la dimensión de percepción de la capacitación de personas y el compromiso organizacional*

			Capacitación de personas	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Capacitación de personas	Coefficiente de correlación	1,000	<b>,537**</b>
		Sig. (bilateral)	.	<b>,000</b>
		N	120	120
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,537**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Elaboración propia.

Se alcanzó un coeficiente de relación positiva moderada de  $r = 0,537^{**}$ , con una  $p = 0,000$  ( $p < .001$ ), por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se admite la hipótesis alterna. Por consiguiente, se logra aseverar que a mayor capacitación de personas existe un mayor compromiso organizacional.

### Hipótesis específica 3

Ho. La percepción del desarrollo de personas no se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.

Hi. La percepción del desarrollo de personas se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.

**Tabla 18**

*Correlación de la dimensión de percepción del desarrollo de personas y el compromiso organizacional*

			Desarrollo de personas	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Desarrollo de personas	Coefficiente de correlación	1,000	,659**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,659**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Elaboración propia.

Se alcanzó un coeficiente de relación positiva moderada de  $r = 0,659^{**}$ , con una  $p = 0,000$  ( $p < .001$ ), por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se admite la hipótesis alterna. Por consiguiente, se logra aseverar que a mayor desarrollo de personas existe un mayor compromiso organizacional.

### Hipótesis general

Ho La percepción de la gestión del talento humano no se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.

Hi La percepción de la gestión del talento humano se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022

**Tabla 19***Correlación de la percepción de la gestión de talento humano y el compromiso organizacional*

			Gestión de talento humano	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Capacitación de personas	Coefficiente de correlación	1,000	<b>,629**</b>
		Sig. (bilateral)	.	<b>,000</b>
		N	120	120
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	<b>,629**</b>	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Elaboración propia.

Se alcanzó un coeficiente de relación positiva moderada de  $r= 0,629^{**}$ , con una  $p=0.000$  ( $p < .001$ ), por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se admite la hipótesis alterna. Por consiguiente, se logra aseverar que a mayor gestión de talento humano existe un mayor compromiso organizacional.

#### **4.2 Análisis de resultados y discusión**

La gestión de talento humano se relaciona con el compromiso organizacional, con un margen de correlación positiva moderada (Rho 0,629 y p-valor 0,000). Lo cual representa que a mejores estrategias de gestión de talento mayor sería el compromiso en DIRBIEMAR, debido a que trabajan de forma directamente proporcional. Estos valores obtenidos son diferentes a los resultados presentados por Aliaga, G. (2018), quien describió una relación positiva alta, cuando en la organización se logra una correcta gestión del capital humano, ésta logra elevar el grado de compromiso en los trabajadores. Por el contrario, Ramírez & Mapén (2019) manifestaron en sus resultados que existe una baja relación de compromiso afectivo contrastada con la GTH, porque los empleados no consideran permanecer en su trabajo por el lazo de afecto generado, sino por los beneficios, ascensos y remuneraciones, lo que significa que la dimensión de compromiso que predomina es el de continuidad, en decir la permanencia resulta ser por los estímulos que se le brindan al trabajador y no por la satisfacción de la labor que está desempeñando.



La primera dimensión de gestión de talento humano, selección de personas, se relaciona con el compromiso organizacional, con un margen de correlación positiva moderada ( $Rho$  0,528 y  $p$ -valor 0,000), lo que puede evidenciar que el personal naval perciben una regular distribución de talentos de acuerdo con el perfil de cada uno, lo cual genera un compromiso medio en ellos. Estos valores obtenidos son diferentes a los resultados presentados por, Céspedes (2018) en su estudio señaló una relación de nivel positivo bajo, debido a que, en dicha municipalidad, no existe una correcta gestión de capital humano, en tal sentido no se brinda la importancia necesaria enfocada en su desarrollo, capacitación o correcta selección de acuerdo con sus competencias. A su vez, Meléndez (2018), en su estudio realizado en la Municipalidad Provincial de San Marcos, dónde alcanzó conocer que en el área de personal existen profesionales, técnicos, auxiliares y personal no competentes, al mismo tiempo, no tienen expertos en las áreas para ofrecer servicios de calidad a los clientes, no cuentan con un programa de control de desempeño laboral, no tienen un monitoreo de productividad de los empleados, no cuentan con directivas de estímulos y motivación al personal que trabaja en la mencionada Institución, esto ha conducido a la falta de colaboración entre empleados, enfrentamientos con sus directivos y un total desinterés en el desempeño de sus labores.

La dimensión capacitación de personas se relaciona con el compromiso organizacional, con un nivel de correlación positiva moderada ( $Rho$  0,537 y  $p$ -valor 0,000), lo que significa la parcial insatisfacción del personal por la participación limitada a los diferentes cursos promovidos por DIRBIEMAR. Según Talavera (2019) señaló en su estudio un nivel positivo alto debido a que en la fábrica de municiones existe un alto interés referente a promover nuevos conocimientos y tecnologías, los jefes gestionan constantes cursos para que su personal sea cada vez más competitivo, de la misma forma Manturano (2020) manifestó que existe una relación significativa entre las dos variables del estudio realizado a los docentes de contabilidad de la universidad de Ucayali, sin embargo logro observar que en esta dimensión ,no existe una capacitación constante, así como evaluaciones rutinarias por parte de los directivos hacia los docente, tampoco existe gestión de nuevos aprendizajes o métodos acerca de las nuevas plataformas para la enseñanza.

La dimensión desarrollo de personas se relaciona con el compromiso organizacional, con un nivel de correlación positiva moderada ( $Rho$  0,659 y  $p$ -valor 0,000), lo que significa que el personal no percibe un adecuado interés por parte de los jefes, por su crecimiento personal y profesional, lo cual genera un compromiso medio hacia la institución. Esto resulta

similar a lo manifestado por Torres *et al.* (2020) Señalo en su estudio que la falta de reconocimiento o valoración a los que se ven expuestos los empleados debido a una mala gestión de talento humano de acuerdo a esta dimensión genera que el nivel de compromiso se vea mermado, es por ello que resulta directamente proporcional el tener una mala gestión y un bajo nivel de compromiso organizacional , Gallardo (2019) manifestó que en base de un conjunto de mecanismos en donde los trabajadores perciban que son valorados y reconocidos, en función a que se les evalúa de forma individual, porque a cada uno se le asigna diferentes funciones y son considerados como pieza fundamental de la organización, genera que los trabajadores se vuelvan más competitivos, debido a que perciben que el trabajo que realizan es importante para su crecimiento y el de la organización, empresa o institución para la cual trabajan.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Primera: La gestión del talento humano y compromiso organizacional presentan un grado de relación positiva moderada  $Rho$  0,629 y  $p$ -valor 0,000. El resultado indica que ambas variables interactúan de manera positiva en un nivel moderado, es decir que a mayor GTH se presenta un mayor compromiso organizacional en los trabajadores de DIRBIERMAR. Unos aspectos a resaltar en los resultados de la GTH es que los jefes no consideran programar evaluaciones basadas en test psicométricos para medir comportamientos, temperamentos y talentos, no se gestionan mayor cantidad de vacantes para la asistencia a las diferentes capacitaciones aunado a la falta de socialización de lo aprendido y escasa evaluación post capacitación, por último no se realiza un correcto reconocimiento del valor agregado y competencias adquiridas por el personal naval y con ello se presenta un nivel moderado de compromiso organizacional confirmando lo expuesto en el estudio de Torres *et al.* (2020), en el cual manifiesta que, el no emplear estrategias de la GTH, desmotiva a los trabajadores, generando una mala percepción referente a la gestión que se está realizando, lo cual merma el compromiso que los trabajadores puedan alcanzar hacia su organización.

Segunda: La dimensión, percepción de la selección de personas, si mantiene correlación con el compromiso organizacional, con un grado de relación positiva moderada  $Rho$  0,528 y  $p$ -valor 0,000. El resultado indica que ambas variables interactúan de manera positiva en un nivel moderado, es decir, que a mayor o correcta selección de personas se presenta un mayor compromiso organizacional en los trabajadores de DIRBIERMAR. Se observó en los resultados que existe una intermitente evaluación en función a las capacidades, talentos, actitudes y aptitudes de cada personal naval que labora en DIRBIERMAR, debido a que no cuentan con evaluaciones constantes basadas en test psicométricos para medir comportamientos, temperamentos y talentos. De la misma forma, Céspedes (2018) en su estudio señaló que, una relación de nivel positivo bajo, debido a que no existe una correcta gestión de capital humano, en tal sentido, no se brinda la importancia necesaria enfocada en su desarrollo, capacitación o correcta selección de acuerdo

con sus competencias.

Tercera: La dimensión, percepción de la capacitación de personas, mantiene una correlación con el compromiso organizacional, con un grado de relación positiva moderada  $Rho$  0,537 y  $p$ -valor 0,000. El resultado indica que ambas variables interactúan de manera positiva en un nivel moderado, es decir, que a mayor o correcta capacitación de personas mayor compromiso organizacional. Existe una regular capacitación del personal naval que labora en DIRBIEMAR, debido a múltiples causas como, por ejemplo: vacantes limitadas para la asistencia a la capacitación, falta de socialización de lo aprendido y escasa evaluación post capacitación. De la misma manera Manturano (2020) manifestó que, no existe una capacitación constante, así como evaluaciones rutinarias por parte de los directivos hacia los docentes, no existe una gestión de nuevos aprendizajes o métodos acerca de las nuevas plataformas para la enseñanza, lo que conlleva a la afectación del compromiso hacia la universidad por parte de los docentes.

Cuarta: La dimensión, percepción del desarrollo de personas si mantiene correlación con el compromiso organizacional, con un grado de relación positiva moderada  $Rho$  0,629 y  $p$ -valor 0,000. El resultado indica que ambas variables interactúan de manera positiva en un nivel moderado, es decir, que a mayor desarrollo de personas se presenta un mayor compromiso organizacional en los trabajadores de DIRDIERMAR. Se puede decir que el personal naval que labora en DIRBIEMAR presenta una regular percepción de su desarrollo personal y profesional, cuyas posibles causas serían la insatisfacción de la labor realizada aunado a la falta de reconocimiento por parte de los jefes, de las capacidades y valor agregado obtenido de las capacitaciones. En ese sentido Gallardo (2019) manifestó que, en base de un conjunto de mecanismos en donde los trabajadores perciban que son valorados y reconocidos en función a que se les evalúa de forma individual y son considerados como pieza fundamental de la organización, estas acciones generan en los trabajadores mayor competencia, porque consideran que el trabajo que realizan es importante para su crecimiento y el de la organización, empresa o institución para la cual trabajan.

## 5.2 Recomendaciones

- Primera: Se sugiere a DIRBIEMAR, a través de la oficina de Personal, promover la importancia y significancia que conlleva el tener una correcta distribución de personal naval en cuanto a la selección, capacitación y desarrollo de personas, lo que involucraría realizar conferencias y talleres con el fin de que el personal naval entienda su relevancia y así perfeccionar los conocimientos debido a que ello, contribuirá a optimizar las capacidades y habilidades del personal naval, forjando un compromiso organizacional eficaz.
- Segunda: La oficina de Personal debe promover una selección del personal naval considerando las habilidades blandas y fuertes de cada individuo; el personal debe poseer el perfil idóneo para el departamento u oficina a ocupar, en ese sentido se generará un compromiso organizacional mayor debido a que el personal percibirá su crecimiento y desarrollo en base al valor agregado que le brinda a su institución. Asimismo, debe efectuarse en un proceso de evaluación permanente de acuerdo con el puesto para optimizar su desempeño.
- Tercera: Se sugiere a la oficina de Personal proponer beneficios, soporte, estímulos y reconocimientos hacia el personal naval que demuestre un desempeño eficiente con un valor agregado, con el fin de que dicho personal naval se sienta motivado a ser más competitivo y sirva como ejemplo hacia sus compañeros de trabajo.
- Cuarta: La oficina de Personal deberá diseñar un esquema de control y monitoreo del trabajo y desempeño de cada personal naval, el cual servirá como insumo de retroalimentación, para verificar el desarrollo de cada personal de acuerdo con el departamento u oficina para la que está trabajando, y con esa información poder reconocer las competencias y habilidades de forma individual y así ir rotándolo de área de acuerdo con su especialidad y el trabajo le resulte más dinámico. Asimismo, los más antiguos de cada departamento u oficina deberán tener un interés constante en el crecimiento personal y profesional de cada personal naval a su cargo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137.
- Agüero Cuadros, E., Soriano Montalvo, T., & Adrianzen Peña, I. (2018). Gestión del Talento Humano y Compromiso Organizacional del Personal de Oficiales Alumnos de la VI Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército–Escuela de Postgrado.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Alles, M. (2012). *Social media y recursos humanos*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR. HH. Vol I-: Gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Aliaga López, G. P. (2018). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los empleados de Interbank agencia Huacho, 2018.
- Bar-Haim, A. (2019). *Organizational commitment: The case of unrewarded behavior*.
- Betanzos-Díaz, N., & Paz-Rodríguez, F. (2011). Compromiso organizacional en profesionales de la salud. Revisión bibliográfica. *Revista de enfermería del instituto Mexicano del Seguro Social*, 19(1), 35-41.
- Biosca, E. (2016). La gestión de talento en la FAS. Una decisión estratégica
- Canales Aliende, J. M., & Romero-Tarín, A. (2017). Algunas consideraciones sobre la transparencia pública y el buen gobierno.
- Calderón, R. (2017). “Importancia de la selección del talento humano para mejorarla productividad en el Ejército Nacional de Colombia”. Universidad Militar Nueva Granada, Cundinamarca, Bogotá.
- Céspedes Quiroz, V. L. (2018). Gestión del talento humano y compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle-2018.
- Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. *Ecuador: La Caracola Editores*.

- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40), 90-100.
- Chiavenato, I. (2002). *Teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 909.
- Galdino Júnior, H., Veiga Tipple, A. F., Rodrigues de Lima, B., & Bachion, M. M. (2018). Nursing process in the care of patients with surgical wounds healing by secondary intention. *Cogitare Enfermagem*, 23(4).
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- García Solarte, M. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.
- Gómez, A. M. G., Franco, C. M. S., & Duque, A. P. G. (2020). Modelo de la Gestión del Talento Humano como desarrollo competitivo y sostenible, sector de Turismo en Santander-Colombia. *I+ D Revista de Investigaciones*, 15(2), 107-118.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *México, DF: McGraw Hill*.
- Karami, A., Farokhzadian, J., & Foroughameri, G. (2017). Nurses' professional competency and organizational commitment: Is it important for human resource management? *PLOS ONE*, 12(11): e0187863.
- López, A. D. L. (2019). Gestión del talento humano y la calidad de servicio público en la provincia de Leoncio Prado, 2018. *Balance 's*, 6(7), 12-17.

- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de futuro*, 20(2), 0-0.
- Majad, A. E., Bigdeli, I., Najafi, M., & Rashn, S. (2016). Direct and Indirect Impact of Effects on Anxiety and Depression in Elderly: The Mediating Role of Difficulty in Emotion Regulation.
- Manturano Pérez, T. U. (2020). Gestión del talento humano y el clima organizacional en los docentes de la carrera profesional de contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional De Ucayali, 2018.
- Marina de Guerra del Perú. (2019). El Personal nuestro recurso más importante. *Revista de Marina - Edición Especial*, 19-33.
- Marina de Guerra del Perú. (2013.) Manual de los servicios de bienestar de la Marina de Guerra del Perú (MASERBI 2013)
- Marina de Guerra del Perú. (2013.) Reglamento Orgánico de la Dirección de Bienestar (REBI-12011)
- McGregor, D. (1960). Teoría X y teoría Y. *Revista Pensamiento Imaginativo. Investigación*, 4, 06-13.
- Mayo, A. R. P., García, Á. W. V., & Kosberg, S. L. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13-33.
- Marín Ramírez, J. E. (2021). Gestión del talento humano y compromiso organizacional en la financiera Confianza, Tarapoto 2021.
- Meléndez Gonzales, G. (2018). Estrategias de motivación para el personal administrativo en la municipalidad provincial de San Marcos.
- Méndez Álvarez, C. E. (2010). *Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*. Universidad del Rosario.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710.



- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. Meyer, J & Allen, N (1997). The organizational commitment questionnaire
- Michailova, S. (2011). Contextualizing in international business research: why do we need more of it and how can we be better at it? *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 129-139.
- Molina Fernández, J. P. (2020). Desarrollo del talento humano en el batallón de comandos del ejército del Perú.
- Omar, A., & Urteaga, A. F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment, and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 75(2), 224-236.
- Parra Rodríguez, A. E., & Bell Heredia, R. E. (2019). Cronología de la gestión del talento humano para el mejoramiento de la atención de salud en hospitales de segundo nivel en el Ecuador. *Caribeña de Ciencias Sociales*, (julio).
- Ramírez Campos, Á. F., & Domínguez Aguirre, L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación administrativa*, 41(109), 21-30.
- Rivera Carrascal, O. M. (2010). Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Romero Medina, V. (2019). Estrategias de Gestión del Talento Humano para mejorar el Engagement de los servidores de la Ugel Tahuamanu del Distrito de Iberia–Madre de Dios, 2018
- Rivera, I. V. C. (2015). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César

- Vallejo, sede Huaral, 2014. *lex-Revista de la facultad de derecho y ciencias políticas*, 13(15), 333-356.
- Rubio, L. A., & Jiménez, O. F. G. (2019). Relación entre Gestión Humana y Compromiso Laboral en los empleados de empresas prestadoras de servicios. *Contexto*, 8.
- Talavera Libralato, E. K. (2020). Gestión del talento humano y compromiso organizacional de los trabajadores de la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército SAC-Lima Perú.
- Torres-Salazar, C., Moreta-Herrera, R., Ramos-Ramírez, M., & López-Castro, J. (2020). Sesgo cognitivo de optimismo y percepción de bienestar en una muestra de universitarios ecuatorianos. *Revista Colombiana de Psicología*, 29(1), 61-72.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management decision*, 38(9), 662-669.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.

## Anexo1: Instrumentos para la toma de datos

CUESTIONARIO DE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO						
Estimado(a) personal, el objetivo del presente cuestionario es obtener información para determinar si la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal de la Dirección de Bienestar de la Marina de Guerra del Perú						
Instrucciones: lea con detenimiento los enunciados y alternativas, se solicita su opinión sincera al responder, marque con una x el número que corresponda con respecto a las siguientes competencias:						
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
		5	4	3	2	1
DIMENSIÓN 1: SELECCIÓN DE PERSONAS						
ITEM	PREGUNTA	ESCALA				
		5	4	3	2	1
1	Realiza sus actividades laborales de acuerdo a los lineamientos de la Dirección de Bienestar de la Marina.					
2	Posee visión de equipo, coordina y se integra en grupos de trabajo.					
3	Demuestra iniciativa propia para resolver situaciones de frustración o fracaso.					
4	Demuestra facilidad de comunicación con sus jefes y demás trabajadores.					
5	Realiza sus actividades laborales en un ambiente agradable.					
6	Autoevalúa su actitud y desempeño laboral.					
7	Es evaluado en función a sus capacidades y talentos para ser promovido de área en la Dirección de Bienestar de la Marina.					
8	Es evaluado de acuerdo a sus actitudes y aptitudes para mejorar su desarrollo profesional en la Dirección de Bienestar de la Marina.					
9	Es evaluado con test psicométricos para medir sus comportamientos y temperamentos en la Dirección de Bienestar de la Marina.					
10	Recibe comunicación sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones, el cargo y función laboral que desempeñará en la Dirección de Bienestar de la Marina.					
DIMENSION 2: CAPACITACIÓN DE PERSONAS						
11	Recibe capacitaciones permanentes en la Dirección de Bienestar de la Marina.					
12	Asiste a capacitaciones que realizaran en la Dirección de Bienestar de la Marina.					
13	El jefe o coordinador de área le informa sobre las capacitaciones que se realizarán en la Dirección de Bienestar de la Marina.					
14	Es evaluado después de las capacitaciones recibidas.					
15	Comparte con sus compañeros de trabajo los tópicos tratados en las capacitaciones.					
16	Se siente identificado y satisfecho con la labor que realiza en la Dirección de Bienestar de la Marina.					
17	Mejora su desempeño laboral cuando asiste a las capacitaciones organizadas por la Dirección de Bienestar de la Marina.					
DIMENSION 3:DESARROLLO DE PERSONAS						
18	Le brindan oportunidades de desarrollo profesional en la Dirección de Bienestar de la Marina.					
19	Se siente motivado e identificado con la actividad laboral que realiza en la Dirección de Bienestar de la Marina.					
20	Recibe reconocimiento por su desarrollo personal y profesional en la Dirección de Bienestar de la Marina.					
21	Aplica las capacitaciones recibidas para el mejoramiento de su desempeño y en beneficio de la Dirección de Bienestar de la Marina.					
22	Los jefes y/o coordinadores de área se interesan por su desarrollo profesional.					
23	Los jefes y/o coordinadores de área prestan atención a sus intereses y necesidades laborales.					
24	Se siente satisfecho personal y profesionalmente con la labor que realiza en la Dirección de Bienestar de la Marina.					

<b>CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>						
Estimado(a) personal, el objetivo del presente cuestionario es obtener información para determinar si la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal de la Dirección de Bienestar de la Marina de Guerra del Perú						
Instrucciones: lea con detenimiento los enunciados y alternativas, se solicita su opinión sincera al responder, marque con una x el número que corresponda con respecto a las siguientes competencias:						
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	
		5	4	3	2	
					NUNCA	
					1	
<b>DIMENSIÓN 1: COMPROMISO AFECTIVO</b>						
ITEM	PREGUNTA	ESCALA				
		5	4	3	2	1
1	Tengo confianza en los valores de la institución.					
2	Me he integrado plenamente con la institución.					
3	Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la institución.					
4	Ésta institución tiene un gran significado para mí.					
5	Estoy convencido que la institución satisface mis necesidades					
6	Manifiesto orgullo de pertenecer a esta institución.					
7	Siento apego emocional a la institución.					
<b>DIMENSIÓN 2: COMPROMISO DE CONTINUIDAD</b>						
8	Cuento con diversas opciones de trabajo.					
9	He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución.					
10	Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.					
11	Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución.					
12	Si no hubiera dado tanto de mí mismo en la institución, podría haber considerado otra opción de trabajo.					
13	Otras personas dependen de mis ingresos de esta institución.					
14	Sería duro para mí dejar esta institución, inclusive si lo quisiera.					
15	Hoy, permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo.					
<b>DIMENSIÓN 3: COMPROMISO NORMATIVO</b>						
16	Existen circunstancias que estrechen fuertemente mi relación laboral con la institución.					
17	He recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución.					
18	Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos.					
19	Tengo una sensación de deuda con la institución.					
20	Soy leal a la institución.					
21	Tengo la obligación de permanecer en la institución.					

## Anexo 2: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	MÉTODO
<p><u>PRINCIPAL</u></p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y compromiso organizacional en el personal naval de la Dirección de Bienestar de la Marina de Guerra del Perú, 2022?</p> <p><u>SECUNDARIOS</u></p> <p>¿Cuál es la relación entre la selección de personas y compromiso organizacional en el personal de la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la capacitación de personas y el compromiso organizacional en el personal de la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el desarrollo de personas y compromiso organizacional en el personal de la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022?</p>	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>Determinar la relación entre la gestión del talento humano y compromiso organizacional en el personal naval de la Dirección de Bienestar de la Marina de Guerra del Perú, 2022</p> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>Determinar la relación entre la selección de personas y el compromiso organizacional en el personal de la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022</p> <p>Determinar la relación entre la capacitación de personas y el compromiso organizacional en el personal de la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022</p> <p>Determinar la relación entre el desarrollo de personas y el compromiso organizacional en el personal de la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022</p>	<p><u>HIPÓTESIS GENERAL</u></p> <p>Ho La gestión del talento humano no se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.</p> <p>Hi La percepción de la gestión del talento humano se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.</p> <p><u>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</u></p> <p>Ho La selección de personas no se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.</p> <p>Hi La selección de personas se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.</p> <p>Ho La capacitación de personas no se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.</p> <p>Hi La capacitación de personas se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.</p> <p>Ho. El desarrollo de personas no se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.</p> <p>Hi. El desarrollo de personas se relaciona con el compromiso organizacional en la Dirección de Bienestar de la Marina, 2022.</p>	<p><u>VARIABLES A RELACIONAR</u></p> <p>1: Gestión de talento humano</p> <p>2: Compromiso organizacional</p>	<p>Dimensión 1: Selección de personas</p> <p>Dimensión 2: Capacitación de personas</p> <p>Dimensión 3: Desarrollo de personas</p> <p>Dimensión 1: Compromiso afectivo</p> <p>Dimensión 2: Compromiso normativo</p> <p>Dimensión 3: Compromiso continuidad</p>	<p><u>Enfoque:</u> Cuantitativo</p> <p><u>Alcance:</u> Correlacional</p> <p><u>Diseño de investigación:</u> No experimental - Transversal</p> <p><u>Población</u> Todo el personal naval de la Dirección de bienestar</p> <p><u>Muestreo</u> No probabilística en base a los criterios de inclusión y exclusión es decir todos los tripulantes que deseen participar.</p> <p><u>instrumentos de recolección de datos:</u> - Cuestionario de gestión del talento humano - Cuestionario de compromiso organizacional -Encuestas</p> <p><u>Análisis de datos</u> Análisis a través de datos estadísticos</p>

### Anexo 3: Matrices de contenido

Variable	Dimensiones	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	Documentos	MARCO TEÓRICO
<p>Gestión del talento humano son una serie de acciones relacionadas con el puesto de trabajo de los colaboradores</p> <p>(Chiavenato,2012)</p>	<p>Selección de personas: Lineamientos Trabajo en equipo Comunicación Capacidades y talento</p> <p>(Chiavenato,2012)</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario de gestión del talento humano</p> <p>Velásquez (2018)</p>	<p>Chiavenato, I. (2012). Gestión del talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.</p>	<p><u>Antecedentes Internacionales</u></p> <p>1) Konstantino (2021)</p> <p>2) Van Deck Broek (2019)</p> <p>Antecedentes Nacionales</p> <p>1. Cespedes (2018)</p>
	<p>Capacitación de personas: Capacitaciones permanentes Evaluación de las capacitaciones</p> <p>(Chiavenato,2012)</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario de gestión del talento humano</p> <p>Velásquez (2018)</p>	<p>Chiavenato, I. (2012). Gestión del talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.</p>	<p>2. Colonna (2017)</p> <p><u>Teoría relacionada</u></p> <p>Teoría X y Y establecidas por Douglas McGregor. según la teoría X las personas rechazan el trabajo y no prefieren asumir responsabilidades por lo que se les debe tratar con mano dura. en cambio para la teoría Y las personas aceptan el trabajo no requieren presión. requieren solucionar sus necesidades, asume responsabilidades, es creativo para afrontar y dar respuesta para lograr los objetivos de la organización.</p>
	<p>Desarrollo de personas: Motivación personal Oportunidades Reconocimiento</p> <p>(Chiavenato,2012)</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario de gestión del talento humano</p> <p>Velásquez (2018)</p>	<p>Chiavenato, I. (2012). Gestión del talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.</p>	

Variable	Dimensiones	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	Documentos	MARCO TEÓRICO
<p>El compromiso organizacional es el reconocimiento de un individuo con la institución y siente un apego hacia ella. Una persona altamente comprometida se ve asimismo como un integrante de la empresa.</p> <p>(Griffin &amp; Moorhead 2010)</p>	<p>Compromiso afectivo: Lazos emocionales Percepción de satisfacción</p> <p>Meyer &amp; Allen (1991)</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario de gestión del talento humano</p> <p>Cuestionario de compromiso Organizacional</p> <p>Meyer y Allen (1991).</p>	<p>Meyer, J. y Allen, N. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment on the organization. Journal of Occupational Psychology. 63, 1-18.</p>	<p><u>Antecedentes Internacionales</u></p> <p>1. Colquitt, LePine, &amp; Wesson (2007)</p> <p>2. Ramírez &amp; Mapén (2019)</p> <p>Antecedentes Nacionales</p> <p>1. Flores (2017)</p> <p>2. López (2018)</p> <p><u>Teoría relacionada</u></p> <p>Meyer y Allen (1991) nos dice que "es el estado psicológico que determina la relación entre el trabajador y la entidad" ya que dicho lazo interviene al momento que deba tomar una decisión de seguir o no en la entidad.</p>
	<p>Compromiso de continuidad: Pertenencia a la institución Necesidades de trabajo Opciones laborales</p> <p>(Betanzos &amp; Paz, 2007).</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario de gestión del talento humano</p> <p>Cuestionario de compromiso Organizacional</p> <p>Meyer y Allen (1991).</p>	<p>Meyer, J. y Allen, N. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment on the organization. Journal of Occupational Psychology. 63, 1-18.</p>	
	<p>Compromiso normativo: Evaluación de permanencia Reciprocidad</p> <p>(Betanzos &amp; Paz 2007)</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario de gestión del talento humano</p> <p>Cuestionario de compromiso Organizacional</p> <p>Meyer y Allen (1991).</p>	<p>Meyer, J. y Allen, N. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment on the organization. Journal of Occupational Psychology. 63, 1-18.</p>	

**Anexo 4: Certificados de validez de experto**

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor(a)(ita): Contralmirante (r) Juan Carlos Del Álamo Carrillo  
 Asesor Principal de la Dirección de Bienestar de la Marina  
 Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

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

Nº	DESCRIPCIÓN Y ÍTEMS	FAMILIARIDAD		CONOCIMIENTO		OPINIÓN		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Señalar las competencias laborales de acuerdo a los requerimientos de la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
2	Indicar los tipos de aplicación de la teoría y su uso en proyectos de trabajo.	X		X		X		
3	Indicar la manera propia para relacionar situaciones de frustración o fracasos.	X		X		X		
4	Indicar los métodos de comunicación con los jefes y demás trabajadores.	X		X		X		
5	Señalar las competencias laborales en un sistema organizacional.	X		X		X		
6	Indicar los instrumentos de diagnóstico laboral.	X		X		X		
7	Indicar los instrumentos de diagnóstico laboral y métodos para el diagnóstico de área en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
8	Indicar los métodos de acuerdo a las técnicas y técnicas para mejorar su desarrollo profesional en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
9	Indicar los métodos para el diagnóstico para mejorar los comportamientos y temperamentos en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
10	Indicar los procedimientos para los diagnósticos laborales en las actividades de cargo y función laboral que desempeñe en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
<b>DESCRIPCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PERSONAS</b>		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11	Indicar las competencias y conocimientos en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
12	Indicar las competencias que se realiza en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
13	Indicar los procedimientos de área de Bienestar de la Marina sobre las competencias laborales realizadas en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
14	Indicar los procedimientos de las competencias laborales.	X		X		X		
15	Comparar con sus conocimientos de trabajo de trabajos realizados en las organizaciones.	X		X		X		
16	Indicar los procedimientos y métodos de trabajo realizados en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
17	Indicar los procedimientos laborales sobre otras áreas de organizaciones organizadas por la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
<b>DESCRIPCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PERSONAS</b>		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
18	Indicar las competencias de desarrollo profesional en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
19	Indicar los métodos de diagnóstico de la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
20	Indicar los procedimientos de diagnóstico para el diagnóstico de su desempeño y en beneficio de la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
21	Indicar los procedimientos de diagnóstico de la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
22	Indicar los procedimientos de diagnóstico de la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
23	Indicar los procedimientos de diagnóstico de la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
24	Indicar los procedimientos de diagnóstico de la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		

Observaciones (prestar al hoy eficiencia):

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

Apellido y nombre del juez validador, Contralmirante (r) Juan Carlos Del Álamo Carrillo DNI: 43262779

Capacidad del validador: Metodólogo  Técnico   
 Grado del especialista: Maestro  Doctor

21 de septiembre del 2022

\*Firma: Se firmó con el sello profesional.  
 \*Firma: Se firmó con el sello profesional.  
 \*Firma: Se firmó con el sello profesional.

Señor(a) (ita): Capitán de Corbeta Andrés Martín Guanira Zamora

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.



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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Superficie
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1 Selección de personas</b>								
1	Realiza sus actividades laborales de acuerdo a los procedimientos de la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
2	Posee visión de equipo, coordina y se integra en grupos de trabajo.	X		X		X		
3	Comparte iniciativa propia para resolver situaciones de frustración o fracasos.	X		X		X		
4	Comparte técnicas de comunicación con sus jefes y demás trabajadores.	X		X		X		
5	Realiza sus actividades laborales en un ambiente agresivo.	X		X		X		
6	Atribuye a su actitud o desempeño laboral.	X		X		X		
7	Es evaluado en función a sus capacidades y talentos para ser promovido de área en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
8	Es evaluado de acuerdo a sus actitudes y aptitudes para mejorar su desarrollo profesional en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
9	Es evaluado con test psicométricos para medir sus comportamientos y temperamentos en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
10	Realiza comunicación sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones, al cargo y función laboral que desempeñará en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
<b>DIMENSION 2 Capacitación de personas</b>								
11	Realiza capacitaciones permanentes en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
12	Aplica o desarrolla planes que se realicen en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
13	El jefe o coordinador de área le informa sobre las capacitaciones realizadas en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
14	Es evaluado después de las capacitaciones recibidas.	X		X		X		
15	Comparte con sus compañeros de trabajo las técnicas aprendidas en las capacitaciones.	X		X		X		
16	Se siente motivado y satisfecho con la labor que realiza en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
17	Muestra su desempeño laboral cuando aplica a las capacitaciones organizadas por la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
<b>DIMENSION 3 Desarrollo de personas</b>								
18	Le brindan oportunidades de desarrollo profesional en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
19	Se siente motivado e identificado con la actividad laboral que realiza en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		



20	Aplica las capacitaciones recibidas para el mejoramiento de su desempeño y en beneficio de la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		
21	Los jefes y/o coordinadores de área se refieren por su desarrollo profesional.	X		X		X		
22	Los jefes y/o coordinadores de área prestan atención a sus intereses y necesidades laborales.	X		X		X		
23	Los jefes y/o coordinadores de área prestan atención a sus intereses y necesidades laborales.	X		X		X		
24	Se siente satisfecho personal y profesionalmente con la labor que realiza en la Dirección de Bienestar de la Marina.	X		X		X		

Observaciones (prestar si hay sustento): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable (X)**    **Aplicable después de corregir ( )**    **No aplicable ( )**

Apellidos y nombres del juez validador: Capitán de Corbeta Andrés Martín Guanira Zamora    DNI: 4500004

Especialidad del validador: Metodólogo     Temático

Grado del especialista:

Maestro     Doctor

21 de septiembre del 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: Si tiene correspondencia al concepto técnico formalizado.  
<sup>2</sup>Relevancia: Si tiene un aporte para mejorar el componente o dimensión específica del concepto.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende en sí mismo algún término de forma, en contextos, modo y directos.

Nota: Si faltara, se debe diligenciar cuando los datos permitieran ser suficientes para medir la dimensión.



Señor(a)(ita): Capitán de Navío (r) Fidel Víctor Santamaría Cruz  
 Asesor Principal de la Dirección de Personal de la Marina  
 Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

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

DESCRIPCIÓN / ÍTEM	"Evaluador" (Señor(a) Capitán de Navío)					Asignatura
	S	NS	SI	NI	NO	
1. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIO DE LA FUERZA	X		X		X	
2. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	X		X		X	
3. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
4. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
5. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
6. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
7. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
8. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
9. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
10. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
11. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
12. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
13. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
14. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
15. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
16. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
17. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
18. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
19. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	
20. REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X	

20	REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X		
21	REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X		
22	REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X		
23	REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X		
24	REVISAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA	X		X		X		



Observaciones (indicar si hay suficiencia):


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

Apellido y nombre del Jefe validador: CDN (r) Fidel **Santamaría** Cruz    DNI: 4224191

Capacidad del validador: Metodológico     Técnico

Grado de especialidad: Maestro     Doctor

21 de Septiembre del 2022



Atestada en la ciudad de Montevideo, Uruguay, a los 21 días del mes de Septiembre del 2022.  
 El Jefe de la Oficina de Personal de la Marina.  
 Fidel Santamaría Cruz

## Anexo 5: Base de datos

Gestión del talento humano																							
N°	Selección de personas										Capacitación de personas							Desarrollo de personas					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
1	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2
2	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	5	3	2	3	1	3	4	4	3	3	3	4	4
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	1	5	5	4	4	4	5	5	5
4	3	2	1	1	2	2	2	2	4	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2
5	4	4	2	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4
6	5	5	2	3	5	5	3	3	3	4	5	3	3	3	2	5	3	3	4	3	2	2	4
7	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3
8	3	4	3	3	4	4	4	4	1	5	5	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3
9	3	3	2	3	3	3	3	4	4	5	5	2	3	2	2	5	2	3	3	2	2	4	3
10	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	2	2	5	3	4	4	4	5	5	4
11	4	4	3	3	4	4	2	4	4	5	4	2	2	1	1	4	4	2	3	4	3	4	3
12	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	2	2	2	4	3	2	4	4	4	3	3
13	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	5	2	2	2	1	3	2	2	2	1	1	1	3
14	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	1	1	4	4	3	4	5	5	5	5
15	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	5	1	3	2	1	4	4	4	4	3	4	1	4
16	4	3	3	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	3	1	4	3	3	3	3	4	2	3
17	4	3	2	3	4	4	3	3	3	5	4	2	2	2	2	4	2	3	2	2	5	2	5
18	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	3	4	2	1	5	4	4	3	3	4	2	4
19	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4
20	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	2	1	1	5	3	3	3	3	5	3	3
21	4	4	4	4	4	3	2	2	4	5	5	3	3	1	1	4	1	3	1	2	2	2	4
22	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	3	2	5	4	4	5	4	4	4	4
23	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	4	4	3	2	5	4	5	5	5	4	4	5	5
24	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	2	2	2	2	5	5	3	4	2	4	3	4
25	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
26	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	1	5	4	3	4	4	5	4	5
27	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	1	5	4	4	5	5	5	4	5
28	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4
29	4	3	2	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	1	4	3	3	2	2	4	3	5
30	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	2	1	4	3	2	3	2	4	3	4
31	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	1	1	3	1	1	1	1	4	1	1
33	1	4	3	3	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
34	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	5	4
35	3	4	3	2	2	2	4	4	2	5	5	3	4	3	1	5	2	3	3	1	2	3	4
36	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	4	2	2	5	5	3	5	4	5	3	5
37	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	1	4	4	3	4	4	3	4	3
38	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4
39	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	1	3	2	3	2	2	2	3	3	3
40	4	3	2	2	2	3	3	3	4	5	1	2	1	1	2	2	1	2	3	1	1	3	3
41	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	2	4	3	1	2	3	3	2	3	3	2	3
42	4	3	2	2	2	3	2	3	3	4	5	1	2	1	1	2	2	1	2	3	1	1	3
43	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	5	3	4	2	1	3	3	4	4	3	2	3	4
44	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	2	1	3	2	3	3	4
45	5	5	4	3	5	4	3	4	3	5	4	5	1	3	1	5	4	2	5	4	4	3	5
46	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4	3	3	5	5	4	5	3	3	5	5
47	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4
48	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4
49	3	2	3	3	3	2	4	4	4	5	4	3	4	2	2	5	5	3	3	2	2	4	4
50	5	5	4	3	5	5	3	3	3	5	4	3	3	3	3	5	5	3	3	5	3	5	3

51	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
52	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4
53	4	4	2	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
54	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	3	
55	4	4	2	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
56	3	3	5	3	4	4	2	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	
57	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	
58	3	3	4	4	4	3	2	4	3	4	5	4	1	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	
59	3	4	4	3	4	3	3	2	2	5	4	3	3	1	1	5	2	3	2	2	2	2	2	4	4
60	3	4	3	3	4	4	4	4	1	4	5	4	4	1	1	3	3	4	3	2	1	4	3	3	
61	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
62	4	4	4	4	5	5	3	4	3	5	4	3	3	2	5	4	5	4	4	4	3	3	4	5	
63	4	4	5	4	5	5	3	4	2	4	5	4	4	1	1	4	4	4	3	4	4	3	3	3	
64	3	4	3	3	3	2	2	5	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
65	4	4	4	5	4	2	3	4	5	4	2	2	4	1	1	3	1	2	1	1	3	4	3	3	
66	3	3	5	3	3	1	1	5	2	5	5	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	
67	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3	1	1	4	4	5	5	2	2	2	5	5	
68	5	5	5	3	5	3	1	5	4	5	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	5	5	
69	3	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	5	3	1	1	3	1	1	1	3	2	1	3	3	
70	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	3	3	2	1	3	2	2	2	2	1	2	3	5	
71	3	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	1	2	4	5	5	5	5	2	1	2	2	2	2	
72	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4	5	3	5	5	5	
73	5	3	2	3	5	5	3	3	3	4	5	2	2	4	4	5	5	5	5	2	4	5	5	4	
74	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	5	4	4	2	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	
75	5	3	2	3	3	2	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	
76	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	3	2	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	
77	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	
78	1	4	5	4	4	5	4	4	2	4	2	5	1	4	1	4	4	3	1	1	3	4	4	4	
79	2	1	2	3	1	3	1	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	5	2	1	4	3	1	5	
80	4	5	5	5	2	3	2	5	3	3	2	4	2	1	5	2	1	5	1	1	4	2	4	4	
81	5	1	3	3	3	3	3	3	1	2	1	5	5	3	5	3	4	4	1	2	1	3	4	4	
82	4	5	5	4	4	3	5	3	1	5	5	3	5	3	3	3	4	3	5	1	1	5	1	2	
83	3	2	1	4	2	4	5	5	4	4	2	4	5	1	2	4	4	2	4	1	5	4	2	4	
84	1	4	4	2	2	5	1	1	2	1	1	4	4	4	3	2	1	5	2	5	1	5	4	4	
85	5	2	1	3	1	5	4	1	1	2	4	2	5	1	4	3	3	5	1	3	4	2	3	1	
86	3	1	5	2	4	2	1	1	3	1	5	1	2	1	4	5	3	4	5	2	2	3	1	3	
87	3	3	5	5	1	1	2	5	3	4	3	1	2	2	3	4	3	1	2	3	2	4	4	2	
88	5	2	5	1	5	3	1	3	4	1	2	3	3	5	2	4	4	5	4	3	3	3	2	3	
89	3	1	2	4	5	4	4	4	1	5	1	2	1	1	5	4	3	5	5	2	4	3	2	1	
90	2	2	2	1	3	4	4	4	2	1	4	3	3	1	4	3	2	2	3	3	3	5	4	2	
91	5	2	4	5	4	1	3	5	2	4	3	3	1	5	1	3	5	1	3	5	5	5	4	1	
92	2	3	5	5	5	5	2	3	4	2	3	1	4	5	3	4	2	3	4	5	5	3	4	1	
93	4	5	3	4	2	4	4	3	5	1	2	2	3	4	5	4	4	3	5	1	1	2	4	5	
94	1	3	3	4	1	2	2	5	1	1	4	3	3	2	2	2	2	4	1	5	2	2	4	2	
95	2	1	4	1	3	2	2	3	3	3	1	3	4	4	2	2	3	1	5	2	3	1	3	4	
96	4	5	2	1	5	4	5	1	2	2	4	2	3	5	4	5	3	4	2	1	3	3	4	3	
97	4	1	5	3	4	2	5	4	5	2	4	1	5	3	3	5	4	3	1	1	4	2	2	4	
98	5	3	5	3	1	3	4	3	5	5	1	2	1	2	3	3	4	3	3	1	1	2	2	4	
99	5	5	4	2	4	4	1	5	5	4	5	4	5	3	1	2	3	3	3	2	3	2	3	1	
100	2	5	5	1	4	4	4	3	5	3	2	3	4	3	1	1	1	4	2	1	3	2	1	1	

Compromiso organizacional																					
N°	Compromiso afectivo							Compromiso de continuidad								Compromiso normativo					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5	5
12	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
13	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	4	4
14	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
18	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5
23	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
24	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4
25	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2	3	2	4	3	3	4	4
26	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
29	4	4	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	5
30	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5
31	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4
32	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5
33	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
34	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5
35	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4
36	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5
37	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4
38	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	5	4	3	4	4
39	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
40	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5
41	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3
42	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5
43	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
45	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5
46	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
47	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
50	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4

51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
52	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
58	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
59	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
60	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3
62	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
63	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5
64	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
65	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	5	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5	3	5
67	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	3	5	5
68	4	1	2	2	4	1	1	2	2	1	1	1	2	3	1	1	2	2	1	1
69	1	5	2	2	1	2	1	1	5	1	2	2	1	5	2	1	1	5	2	2
70	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5
71	4	3	3	4	3	5	4	3	3	5	4	2	2	2	3	3	3	4	4	4
72	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5
73	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4
74	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5
75	5	5	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5
76	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5
77	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
78	4	2	3	4	3	3	2	2	2	1	1	5	3	5	2	5	1	3	2	4
79	5	5	2	1	1	4	1	3	1	3	3	3	5	3	2	4	5	2	5	5
80	3	4	1	4	1	4	4	2	4	5	5	5	3	4	3	5	5	1	4	2
81	5	1	5	5	3	1	5	2	4	4	1	2	1	2	5	5	1	3	3	5
82	3	1	3	4	1	4	1	4	4	2	3	4	1	3	4	5	4	1	4	3
83	3	1	4	2	1	4	1	5	1	3	2	2	5	3	2	5	3	1	2	4
84	3	3	1	4	3	5	4	5	3	4	3	1	5	3	3	1	3	5	2	2
85	1	2	5	2	1	2	2	4	4	5	5	3	5	3	3	3	2	2	3	5
86	3	3	3	1	5	3	5	1	5	4	2	1	5	5	1	1	4	5	2	3
87	4	5	1	5	3	4	4	3	5	5	3	5	1	3	5	2	2	5	4	2
88	5	1	5	4	5	4	4	4	3	2	2	5	5	5	4	3	3	2	2	3
89	3	4	2	1	2	5	5	5	1	3	2	1	5	3	1	3	3	5	1	2
90	3	2	4	1	1	1	1	2	1	3	2	1	5	2	3	4	4	4	2	5
91	2	4	1	3	4	4	5	1	5	2	3	3	1	1	2	2	1	4	2	5
92	3	2	2	1	1	1	5	5	5	2	3	3	1	3	3	2	3	5	4	4
93	5	2	2	5	2	3	4	1	4	4	3	4	1	2	2	2	1	1	1	1
94	4	5	1	5	2	2	3	1	5	4	1	1	1	1	4	1	2	2	5	4
95	1	1	2	2	2	4	1	5	2	3	2	4	5	3	5	1	3	5	3	1
96	4	1	4	1	4	2	4	5	2	5	3	2	2	2	5	5	3	4	2	3
97	2	2	3	2	3	4	4	3	1	3	5	5	3	1	1	4	2	1	5	4
98	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	2	2	2	3	5	3	1	1	3	1
99	4	5	2	4	1	1	3	4	5	4	5	1	2	3	3	1	1	1	2	5
100	1	1	2	2	3	1	1	2	2	2	5	2	4	2	1	2	3	4	4	1



Licencia: CC BY - NC 4.0

Este trabajo está sujeto bajo los siguientes términos:

Atribución - No comercial 4.0 Internacional

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

Derechos: Acceso abierto

